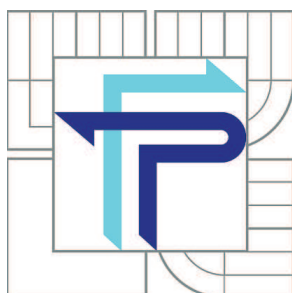


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE VE VAZBĚ NA CSR VE FIRMĚ THIMM OBALY, K.S.

COMMUNICATION STRATEGY REGARDING TO CSR IN THIMM OBALY COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. VERONIKA DEUTSCHOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.,  
MBA**

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Deutschová Veronika, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Komunikační strategie ve vazbě na CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s.**

v anglickém jazyce:

**Communication Strategy Regarding to CSR in THIMM Obaly Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČERNOHORSKÁ,L.a A.PUTNOVÁ. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

KULDOVÁ,L. Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

PAVLÍK,M.a M.BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PUTNOVÁ,A.a P.SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ZADRAŽILOVÁ,D.a kol. Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.01.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce zachycuje koncepci CSR v podnikové strategii společnosti THIMM Obaly, k.s. včetně uvedení teoretických východisek. Analyzuje a hodnotí stávající úroveň komunikace o aktivitách CSR. Výstup práce představuje návrh komunikační strategie, který umožní efektivní naplňování programu CSR pro zvolenou společnost.

## **Klíčová slova**

společenská odpovědnost podniku, společnost, zájmová/participující skupina, komunikace CSR, CSR aktivity, ekonomická, sociální, environmentální oblast CSR, CSR sdělení

## **Abstract**

This diploma thesis gives a comprehensive survey of the CSR concept in corporate strategy in the limited partnership company THIMM Obaly. Theoretical bases are included. The existing communication level of CSR activities is analyzed and evaluated for the purposes of this thesis. The end result represents proposal of communication strategy that make CSR more efficient to the company benefit.

## **Keywords**

Corporate Social Responsibility (CSR), corporate, stakeholders, CSR communication, CSR activities, economic, social, environmental field of CSR, CSR notification

### **Bibliografická citace práce**

DEUTSCHOVÁ, V. *Komunikační strategie ve vazbě na CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s.* Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 104 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. ledna 2014

.....  
Bc. Veronika Deutschová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za metodické vedení, věcné konzultace i za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek v průběhu zpracování této práce. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti THIMM Obaly, k.s. a především členům vedení za ochotu, zprostředkování potřebných informací a věnovaný čas.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1	Pojetí CSR .....	13
3.1.1	Tři základní oblasti konceptu .....	15
3.1.2	Stockholders teorie.....	18
3.1.3	Stakeholders teorie .....	19
3.2	Stakeholders management .....	21
3.2.1	Identifikace stakeholders.....	21
3.2.2	Prostředky zapojení stakeholders .....	24
3.2.3	Klíčová témata ke komunikaci se stakeholdery .....	25
3.2.4	Přínosy participace stakeholderů.....	26
3.3	Komunikace CSR .....	27
3.3.1	Přínosy komunikace .....	28
3.3.2	Komunikace se stakeholdery.....	30
3.3.3	Obsah CSR sdělení.....	32
3.3.4	Forma komunikace CSR aktivit.....	33
3.3.5	Řídící útvar komunikace CSR.....	34
3.3.6	Problémy komunikace CSR .....	35
<b>4</b>	<b>Metodika zpracování .....</b>	<b>36</b>
4.1.1	Analýza CSR strategie ve firmě THIMM Obaly, k.s.....	37
4.1.2	Analýza CSR aktivit ve firmě THIMM Obaly, k.s. ....	37
4.1.3	Definování firemních stakeholders ve firmě THIMM Obaly, k.s.....	37



4.1.4	Analýza komunikačních nástrojů CSR sdělení .....	38
4.1.5	Personální analýza ve vztahu k CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s. ....	38
4.1.6	Výzkumné metody .....	39
<b>5</b>	<b>Analýza THIMM Obaly, k.s. ....</b>	<b>41</b>
5.1	Charakteristika společnosti .....	41
5.2	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti .....	42
5.2.1	Analýza 7S společnosti .....	43
5.2.2	Porterova analýza konkurenčních sil .....	44
5.2.3	SWOT analýza .....	46
5.3	Analýza z hlediska CSR .....	47
5.3.1	Firemní CSR strategie .....	47
5.3.2	Realizované CSR aktivity .....	49
5.3.3	Stávající firemní stakeholdeři .....	53
5.3.4	Používané nástroje komunikace .....	57
5.3.5	Kompetence za CSR komunikaci .....	61
5.4	Výsledky výzkumného šetření .....	62
5.4.1	Kvantitativní výzkum .....	62
5.4.2	Kvalitativní výzkum .....	74
5.5	Charakteristika současného stavu CSR sdělení .....	77
<b>6</b>	<b>Návrhy doporučení .....</b>	<b>83</b>
6.1	Doporučení .....	83
6.2	Zhodnocení realizace doporučení .....	89
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>97</b>

<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, grafů a tabulek.....</b>	<b>103</b>
<b>A</b>	<b>Dotazník.....</b>	<b>106</b>
<b>B</b>	<b>Test nezávislosti kvalitativních znaků.....</b>	<b>112</b>
<b>C</b>	<b>Témata pohovorů.....</b>	<b>117</b>
<b>D</b>	<b>Realizovaná inzerce .....</b>	<b>118</b>
<b>E</b>	<b>Zaměstnanecké benefity poskytované společností THIMM Obaly, k.s.....</b>	<b>119</b>

# 1 Úvod

Tato diplomová práce na téma „Komunikační strategie ve vazbě na CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s.“ je tematicky blízká mé bakalářské práci, která se věnovala problematice etického auditu podnikové kultury v též společnosti. Bakalářskou práci jsem zpracovávala v roce 2011 a v jejím rámci jsem již zabývala jednou ze tří oblastí společensky odpovědného chování – sociální oblastí. Společnost THIMM Obaly, k.s. se za dobu svého dalšího působení na trhu v této problematice dále iniciovala. Do své firemní strategie po vzoru mateřského podniku implementovala koncept společenské odpovědnosti. Toto rozhodnutí vneslo do podnikového života kodex chování, který propojuje etické standardy s komunikační složkou společenské odpovědnosti. Uvedené vzájemné prolínání přilákalo můj zájem ke studiu druhé blízké navazující problematiky – společenské odpovědnosti firem.

Prohlášení THIMM Obaly, k.s. o angažovanosti k CSR spolu s výsledky mé bakalářské práce, poukázaly na již implementovaný koncept CSR v podnikové praxi vybrané společnosti. Proto jsem stanovila analyzovanou hladinu této diplomové práce na komunikační sdělení o společensky odpovědném chování. Diplomovou práci jsem na tomto základě nazvala „Komunikační strategie ve vazbě na CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s.“.

Přijetí CSR považuji za další faktor k tvorbě žádoucí představy o podnikové kultuře. CSR formuje podnikovou kulturu a dává chování standardy ve třech oblastech – ekonomické, sociální a environmentální. V dnešním složitém světě hodnotím tedy rozhodnutí o implementaci CSR do podnikové strategie jako krok správným směrem. Zřejmě proto se mi dostala velká podpora ze strany THIMM Obaly, k.s. k tvorbě této diplomové práce.

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout komunikační strategii pro firmu THIMM Obaly, k.s. k implementaci CSR. Komunikační strategie bude vytvořena navržením forem a postupů ke zlepšení systému komunikace analyzované společnosti pro lepší pochopení jejich hodnot. Tímto bude dosažena vyšší úroveň CSR v analyzované organizaci.

K dílčím cílům této práce náleží:

- analýza současného stavu o implementovaném konceptu CSR ve vybrané společnosti;
- vyhodnocení získaných informací do souhrnné charakteristiky stávajícího CSR sdělení;
- aplikovatelnost výsledků i do strategického řízení v rovině personální práce, řízení kvality;
- ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení.

## 3 Teoretická východiska

V této kapitole je zpracována literární rešerše vědeckých a odborných prací na téma společenské odpovědnosti firem. Informace získané tímto studiem určují postup zpracování předkládané diplomové práce.

### 3.1 Pojetí CSR

Dle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 18) je značná šíře konceptu společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR) příčinou vysoké terminologické nejednotnosti v této oblasti. Černohorská, Putnová (2012, s. 12) odůvodňují příčiny faktory:

- CSR je koncept s volnými pravidly použití,
- CSR je synonymem pro další koncepty podnikatelsko-společenských vztahů,
- Putnová, Seknička (2007, s. 125) dále terminologickou nejednotnost připisují dynamickému a živelnému vývoji tohoto tématu.

Prvopočátky vývoje jsou datovány již v období rozvoje akciových společností. Existují domněnky, že tyto otázky byly již v 19. století v řadě případů akceptovány. Široký rozvoj tato problematika zaznamenává od konce druhé světové války.

Kunz (2012, s. 14) uvádí interpretaci CSR pocházející z 50. let 20. st. od Howarda R. Bowena, který je považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti CSR, následovně: *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.“*

Pro názornost zde uvedu několik dalších vymezení. Pavlík a Bělčík (2010, s. 19) považují za nejvýznamnější následující definice.

*„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders<sup>1</sup>.“* (Evropská unie, Zelená kniha)

*„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“* (World Business Council for Sustainable Development)

*„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických zákonných, komerčních a společenských očekávání.“* (Business for Social Responsibility)

Kunz (2012, s. 15) k podání základního spektra definic přiřazuje také přístup sdružení Business Leaders Fora České republiky, které chápe CSR jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“.

Kunz také dodává, že CSR bývá zejména v posledních letech definována i celou řadou odborníků zabývajících se danou problematikou. Z tohoto množství definic analyzoval Dahlsrud (2008, s. 3 – 11) ve své studii 37 definic, z nichž vymezil výskyt nejčastějších pěti základních dimenzí (oblastí):

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,
- stakeholdery,
- dobrovolnost.

Z analýzy uvádí Alexander Dahlsrud zjištění týkající se frekvence výskytu těchto dimenzí. Čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic. Jen u environ-

---

<sup>1</sup> Pojem stakeholders bývá do češtiny překládán jako zainteresované či participující strany. Stejně tak jako se mezi odborníky různí užívání toho pojmu i já budu tyto termíny v práci považovat za rovnocenné a vzájemně zaměnitelné.

mentální oblasti konstatuje 59procentní výskyt. Tento fakt odůvodňuje tím, že někdy bývá zvláště vyčleňována zodpovědnost vůči životnímu prostředí (corporate environmental responsibility). Podstatným jeho poznatkem je, že alespoň tři z pěti oblastí se objevují v 97 % zkoumaných definic. Dahlsrud se tedy domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány odlišně, jsou v souladu, resp. jsou kongruentní.

Černohorská, Putnová (2012, s. 12) připouštějí různost obsahu definic, což většinou záleží na okolnostech a klientech, pro které byly vytvořeny. Stejně tak se dle poradního orgánu ISO norem pro oblast sociální odpovědnosti (The ISO Advisory Group on Social Responsibility) různí i samotné názvy definic vyjadřující CSR. Proto se můžeme setkat s jinými označením sociální odpovědnosti jako „firemní občanství, firemní integrita, zodpovědnost firmy/organizace“. Volba označení je cílena dle aspektu CSR, který má tento koncept zdůraznit.

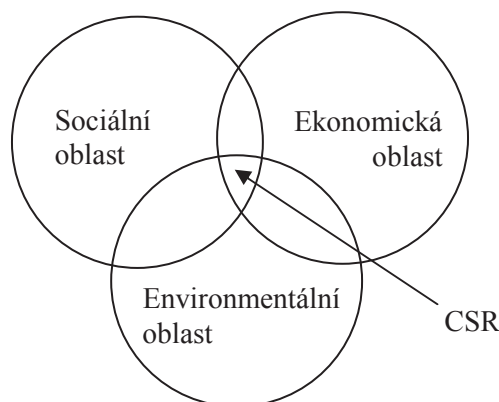
### 3.1.1 Tři základní oblasti konceptu

Putnová, Seknička (2007, s. 126) klasifikují postavení CSR třemi základními oblastmi: ekonomickou, sociální a environmentální. K těmto třem oblastem, které společensky odpovědná firma plně respektuje, uvádí Vysekalová, Mikeš (2009, s. 106) zasazení do principu Triple-bottom Line. Na označení jednotlivých oblastí se shodují autoři (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 25; Kunz, 2012, s. 20; Kuldová, 2010, s. 15) následovně:

- profit (zisk) – ekonomická oblast,
- people (lidé) – sociální oblast,
- planet (planeta) – environmentální oblast.

Širší pohled tří „Pé“ (people, planet, profit) na vlastní společenskou roli je posunem z úrovně „profit only“, jak uvádí Ortová (2011, s. 10). Dle Kunze (2012, s. 20), firma zaujímající tento mnohem komplexnější přístup uplatňuje také dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností některé principy ve třech výše uvedených základních oblastech. Ty odrážejí trojí odpovědnost a jejich umístění ilustruje následující obrázek.

Obr. 1 Tři oblasti CSR



Zdroj: Prskavcová (2008, s. 10), autorkou upraveno

Kunz (2012, s. 21) poukazuje na hlavní cíl každého podnikání, kterým je generování zisku<sup>2</sup> (resp. trvalé dosahování zisku a dlouhodobý růst cen akcií firmy). Jeho dosažení umožňuje firmám následně financovat celou řadu svých společensky odpovědných aktivit. Dytrt (2006, s. 110, 111) do **ekonomické oblasti**, na kterou by se měly zaměřit organizace, které se ztotožňují se zásadami CSR jako součástí své podnikatelské strategie, zařazuje požadavky:

- vypracování etického kodexu nebo podobného dokumentu,
- transparentní chování,
- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance),
- protikorupční politiku,
- etické vztahy s akcionáři (shareholders dialogue),
- definování vztahů k zákazníkům/spotřebitelům, k dodavatelům a investorům,
- ochranu duševního vlastnictví.

V **sociální oblasti** navrhuje věnovat pozornost:

- firemní filantropii,
- dialogu se stakeholders;

<sup>2</sup> Dle ustanovení § 2 Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník



- rozvoji lidského kapitálu, zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- dodržování pracovních standardů,
- zákazu dětské práce,
- vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců,
- rovným příležitostem (pro ženy a muže, ostatní znevýhodněné skupiny obecně);
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé);
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, jistotě zaměstnání a lidským právům.

V **environmentální oblasti** klade důraz na:

- ekologickou výrobu, produkty i služby,
- ekologickou politiku firmy (recyklace, používání ekologických produktů),
- snižování negativních dopadů na životní prostředí,
- ochranu přírodních zdrojů.

Jak uvádí Kunz (2012, s. 25), za samostatnou oblast společenské odpovědnosti bývá někdy uváděna také *odpovědnost vůči místní komunitě a vládě*. Do této oblasti umožňuje zahrnout např.:

- rozeznávání a definování široké škály stakeholderů,
- vztah podniku k místní komunitě,
- vytváření plnohodnotného firemního občanství (tzv. corporate citizenship);
- firemní filantropii (firemní dárcovství, firemní dobrovolnictví);
- rozvoj dobrých vztahů mezi firmou a vládou na národní či regionální úrovni,
- harmonizaci podnikových a komunitních potřeb,
- zohledňování komunitních potřeb ve firemní strategii CSR.

### 3.1.2 Stockholders teorie

Dle Černohorské, Putnové (2012, s. 18) je teorie stockholders nejstarší a nejvíce rozšířenou teorií, která vznikla jako klasický pohled v anglo-americkém prostředí v 19. století. Tato teorie je uznávána jako hlavní proud neoklasických ekonomů a předpokládá, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které poškozují účastníky a trh jako takový.

Tato teorie vychází z předpokladu, že podniky hrají ve společnosti čistě ekonomickou roli. Jsou vlastněny, kontrolovány „homo economicus“ a jsou řízeny s ohledem na dosažení zisku. Toto řízení je omezeno pouze potřebou jednat v mezích zákona.

Nejznámějším představitelem této teorie je Milton Friedman, který prohlásil, že jedinou společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk, jak uvádí Beauchamp, Bowie (2004, s. 50 - 55; dle Friedman, 1970).

Dle Putnové (2007, s. 128) Friedman odůvodňuje zpochybnění širší odpovědnosti podnikání následovně.

- Firma jako právnická osoba představuje uměle vytvořený subjekt, který na rozdíl od reálné osoby nemůže nést zodpovědnost.
- Management zastupuje vlastníky. Jeho hlavní povinností je odpovědnost vůči nim, nikoliv vůči širším skupinám stakeholders.
- Učinění zohlednění nebo ochrany reakcionářských stakeholders by bylo na úkor akcionářů, čímž by je management zdaňoval.
- Teorie stockholders podporou individuální odpovědnosti mluví ve prospěch této teorie.
- Společenská odpovědnost firem poškozují svobodu společnosti a snižuje ekonomickou svobodu a to tím, že na sebe přebírá závazky, jimž deformuje pluralistické střetávání zájmu.

Jak uvádí Fernández-Feijóo (2009, s. 38), závěry Milтона Friedmana odvíjející se od jeho zjednodušeného pojetí podnikatelského cíle, se staly jedním z nejdiskutovanějších

témat ve svém oboru. A i přes jeho argumentaci byla dle Černohorské, Putnové (2012, s. 14) teorie stockholders v průběhu 90. let 20. století nahrazena teorií zájmových skupin.

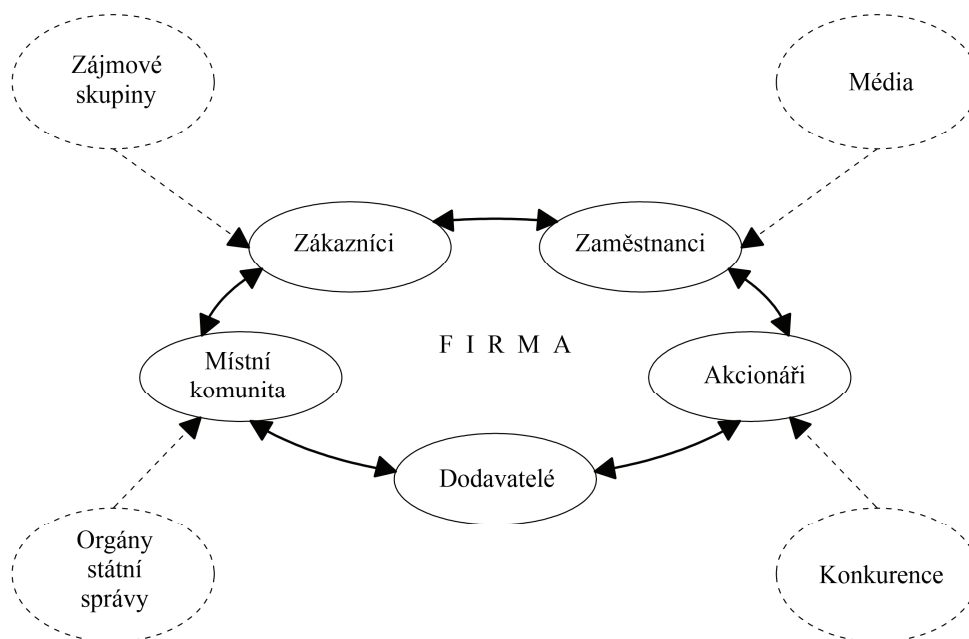
### 3.1.3 Stakeholders teorie

Remišová (2011, s. 98) hodnotí tuto teorii jako jednu z nejvýznamnějších eticko-ekonomických teorií, která se zabývá společenskou odpovědností podniků. Podstata této teorie je založena na myšlence, že každý podnik vystupuje zodpovědně za svoje činy a důsledky z nich pramenící a to ve vztahu ke všem skupinám, kterých se tyto důsledky dotýkají. Černohorská, Putnová (2012, s. 15) zařazují mezi tyto zainteresované subjekty (stakeholders) osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku.

Kunz (2012, s. 28) poukazuje na častý problém, s nímž se realita potýká - okruh stakeholderů je stejný pro jakýkoliv podnikatelský subjekt. Přesto není struktura stakeholderů u všech podniků stejná a neměnná, stejně jako váha (vliv, funkce, schopnost, přínos) jednotlivých subjektů je často velmi různá. Dle Kunze (2012, s. 113) by proto měl podnik usilovat o zohlednění těchto rozdílů a seřadit všechny své identifikované stakeholdery nejen podle jejich významu, ale např. i podle jejich vlivu na ostatní.

Jak dále Kunz (2012, s. 29) uvádí, k členění stakeholderů existuje několik přístupů. Členění podle toho, jak bezprostředně významný vliv mají zainteresované subjekty na činnost a fungování firmy, rozlišuje dvě skupiny, a to primární a sekundární stakeholders. Primární stakeholders působí významným vlivem na chod podniku. Mezi ně zařazujeme např. vlastníky a investory, zaměstnance, zákazníky a dodavatele. Do druhé skupiny patří zájmové skupiny jako např. vláda, občanská a obchodní sdružení. Obě participující skupiny ilustruje následující obrázek.

Obr. 2 Primární a sekundární stakeholders



Zdroj: Putnová, Seknička (2007, s. 129), autorkou upraveno

Kunz (2012, s. 28) doplňuje členění externích stakeholderů do dalších podskupin, a to:

- externí stakeholders spojití s trhem (např. zákazníci),
- externí stakeholders s trhem nespojití (např. média).

K úplnosti členění externích stakeholderů Kuldová (2012, s. 24) definuje interní stakeholders. Komplexní pojetí firemních stakeholders poté představují základní tři oblasti:

- firma (interní dimenze),
- ekonomika (externí dimenze),
- společnost (externí dimenze).

Nejpodstatnější část interní dimenze představují zaměstnanci. Tito *firemní* stakeholders jakožto součást interní i externí dimenze mohou být zároveň i zákazníky a stejně tak i členy společnosti, ve které firma působí. Vláda jako součást externí dimenze je však pouze jednou ze společensky zúčastněných stran a nemá žádné ekonomické vztahy ke *společnosti*, pouze dotváří formální část organizace. *Ekonomičtí* stakeholders představují rozhraní mezi společenskými a firemními stakeholders. Zákazníci představují nejdů-

ležitější ekonomické stakeholders a nejsou součástí pouhé interní dimenze, ale celé společnosti, v níž firma působí. Klíčovým nástrojem, pomocí něhož firma komunikuje se společnostmi, jsou právě zákazníci. Ostatní subjekty kategorizuje do všech tří oblastí následující tabulka.

Tab. 1 Příklady stakeholders

<b>Firma</b>	<b>Ekonomika</b>	<b>Společnost</b>
zaměstnanci	zákazníci	komunita
management	věřitelé	vláda
akcionáři	distributoři	státní správa
odbory	dodavatelé	neziskové organizace
		životní prostředí

Zdroj: Kuldová (2012, s. 24)

## 3.2 Stakeholders management

Černohorská, Putnová (2012, s. 14) uvádějí podstatu stakeholderské teorie, která spočívá v naplňování zájmů stakeholderů prostřednictvím tzv. „stakeholders managementu“. Tento proces zahrnuje následující kroky:

- identifikace stakeholderů podniku,
- ohodnocení a určení důležitosti jednotlivých stakeholderů,
- řízení vztahu se stakeholdery prostřednictvím komunikace, vyjednávání a uzavírání smluv.

### 3.2.1 Identifikace stakeholders

Pavlík, Bělčík (2010, s. 77) doporučují organizaci při určování klíčových stakeholders položit si následující otázky.

- Které osoby či skupiny ovlivňují podnik?
- Které osoby či skupiny podnik ovlivňuje?

Stakeholdeři mohou na podnik působit pozitivně i negativně. Po zodpovězení výše uvedených otázek vznikne poměrně dlouhý seznam zájmových skupin firmy. Ty věnují

pozornost rozdílným aspektům podnikání a často dokonce mívají protichůdné zájmy. Proto je nutné si položit ještě další otázku: Které vztahy se stakeholdery jsou pro organizaci klíčové?

Určení klíčových stakeholderů umožňuje tzv. matice stakeholderů, která na tyto zájmové skupiny pohlíží ze dvou stran. Prvním pohledem je hledisko velikosti vlivu stakeholdera na organizaci. Druhý pohled bere v úvahu velikost zájmu stakeholdera o organizaci. Uvedené typy zapojení zúčastněných stran můžeme dle Černohorské, Putnové (2012, s. 65) identifikovat a měřit. Někdy existuje pozitivní korelace mezi vlivem a zájmem. Vnitřní zúčastněné strany (např. manažeři) mají velký zájem a velký vliv, zatímco externí osoby mohou mít buď malý zájem, nebo malý vliv. Tato korelace však není vždy platná. Příkladem je situace, kdy nedostatek energie brání zúčastněným stranám ovlivnit organizaci i přes vysokou úroveň zájmu.

Smysl jejich rozdělení v matici vychází z doporučení jednat s každou skupinou jiným způsobem, neboť jak uvádí Kuldová (2010, s. 27), očekávání stakeholders se liší odvětví od odvětví.

Dle Pavlíka, Bělčíka (2010, s. 78) i Černohorské, Putnové (2012, s. 64) stakeholderi, kteří mají velký vliv na podnikové činnosti a zároveň vysoký zájem o organizaci představují skupinu tzv. klíčových stakeholderů. Organizace by je měla zapojovat do rozhodování formou dialogu. Pavlík, Bělčík (2010, s. 78) mj. dodávají, že tato vzájemná spolupráce by měla být vedena soustavně při rozhodování nejen v otázkách spojených s konceptem CSR.

Následující skupiny stakeholderů hodnotí Prskavcová (2008, s. 21) také významně pro podnik. Ale dle jejich nižšího vlivu, či očekávání nemusí být pro firmu prioritní.

Hodnocení míry vlivu stakeholderů na organizaci jako „malé“ a zároveň jimi projevený vysoký zájem o organizaci představuje další skupinu, která si vyžaduje specifický způsob jednání – průběžné informování. Pavlík, Bělčík (2010, s. 78) shodně s Černohorskou, Putnovou (2012, s. 64) poukazují na ověřené poznatky z praxe, které

často charakterizují tuto skupinu osob matice jako velmi nápomocnou při doladování detailů jednotlivých CSR aktivit a projektů.

Ke stakeholderům, kteří mají malý zájem o organizaci, ale i malý vliv na podnikové činnosti, by měla organizace přistupovat přiměřenou komunikací podle jejich zájmu a spíše odpovídat na jejich otázky. Tento přístup organizace k uvedené skupině stakeholders uvádějí jak Pavlík, Bělčík (2010, s. 78), tak i Černohorská, Putnová (2012, s. 65). Na následujícím tvrzení se také shodují.

Stakeholdeři mající malý zájem o organizaci, ale velký vliv na ni představují poslední skupinu osob matice. Při jednání s ní, by měla organizace vyvinout dostatečné úsilí na to, aby je uspokojila. Na druhou stranu si ale musí dávat pozor, aby je nezahltila přílišným množstvím informací.

Tab. 2 Dělení stakeholders pro CSR strategii

		Vliv	
		malý	velký
Zájem	vysoký	průběžně informovat	vést dialog a zapojit
	nízký	odpovídat na otázky	zjišťovat spokojenost

Zdroj: Pavlík, Bělčík (2010, s. 78), autorkou upraveno

Z tabulky vyplývá různá míra intenzity zapojení stakeholders - pouhé informování, konzultování až participace na rozhodování, což mj. uvádí i Hohnen (2007, s. 76–81).

Jak uvádí Kunz (2012, s. 114) očekávání jednotlivých stakeholders vůči podniku mohou představovat velmi specifické nároky a požadavky. Ty by měly být podnikem respektovány a přiměřeným způsobem uspokojovány, je-li v zájmu podniku dlouhodobé udržení se na trhu a bezproblémový chod. Příklady některých oprávněných zájmů a očekávání různých stakeholders podává následující tabulka, která může být dle Zadražilové a kol. (2010, s. 136) doplněna o další skupiny zásadních stakeholders (médiá, veřejnost, zá-

jmová sdružení atd.), kteří se odvíjí od každého podnikatelského subjektu. Důležité je navázat kontakt s klíčovými stakeholdery a najít způsob, jak s nimi oboustranně komunikovat, sladit firemní politiky s jejich očekáváními.

Tab. 3 Příklady očekávání stakeholders

Stakeholdeři	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	zisk růst hodnoty podniku transparentnost
Zákazníci	kvalitní produkty a služby přiměřená cena produktu poprodejní servis
Obchodní partneři	kvalita smluv a jednání včasné plnění závazků
Zaměstnanci	přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci dobré pracovní podmínky profesní růst a možnost vzdělávání sladění osobního a profesního života
Místní komunita	finanční a materiální podpora získání know-how od firemních dobrovolníků
Environmentální neziskové organizace	ekologická výroba, produkty a služby minimální zátěž na životní prostředí

Zdroj: Zadrazilová a kol. (2010, s. 136), autorkou upraveno

Kuldová (2010, s. 28) vidí přínos ze zavedení a udržování dialogu s nalezenými klíčovými stakeholders v získání nezbytné zpětné vazby. Efektem dialogu je následná oboustranná výhodná situace, která bývá často označována jako win-win, tzn. prospěšná pro obě strany.

### 3.2.2 Prostředky zapojení stakeholders

Černohorská, Putnová (2012, s. 14) volí prostředky v závislosti na stupni zapojení daných stakeholderů. Green a Hunton-Clarke (2003, s. 294) rozlišují tři stupně participace



do firemních procesů – informativní, konzultativní a rozhodovací. Začlenění stakeholderů se děje na všech třech uvedených úrovních v návaznosti na druhu stakeholdera.<sup>3</sup>

Jak dále uvádí Černohorská, Putnová (2012, s. 14), určité nástroje lze použít pro získání zpětné vazby, jiné zase pro zapojené stakeholderů do procesu rozhodování nebo v dalších případech.

Tab. 4 Zapojení stakeholderů

<b>Zpětná vazba</b>	<b>Dialog</b>
anketa dotazníkové šetření online formulář telefonní podpora help desk schránka na návrhy a připomínky formulář pro sdělení názoru	fórum zástupců poradní výbor individuální jednání pracovní skupina účast na rozhodovacím procesu organizace společných projektů
průzkum trhu rozhovor diskuze pracovní porada online fórum neformální setkání	

Zdroj: Černohorská, Putnová (2012, s. 66), autorkou upraveno

### 3.2.3 Klíčová témata ke komunikaci se stakeholdery

Pro identifikaci klíčových tematických okruhů dialogů se stakeholdery předkládá jak Černohorská, Putnová (2012, s. 68), tak i Hofbruckerová (2008, s. 92) další matici. Její použití v organizaci spočívá ve vedení dialogu o stanovených tématech, o která mají stakeholderi vysoký zájem. Ten závisí dle Černohorské, Putnové (2012, s. 68) zvláště na oboru podnikání a geografickém umístění a činí tak tabulku odlišnou pro každou organizaci. Ovlivňující je rovněž zájem stakeholderů, který se postupně vyvíjí a mění. Firmy tak musí dle Hofbruckerové (2008, s. 93) matici průběžně aktualizovat, aby ne-

<sup>3</sup> Viz matice pro jejich identifikování uvedená v kapitole Identifikace stakeholders

došlo k plnění zastaralých očekávání a „usnutí na vavřínech“. Stakeholderi jsou citliví na respektování jejich očekávání a přínosy společného dialogu a tak by stagnace mohla mít na firmu spíše negativní účinek.

Tab. 5 Identifikace klíčových témat pro komunikaci se stakeholdery

		Klíčoví stakeholderi				
		Investoři	Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Komunita
CSR témata	Hodnoty a způsob řízení	x	x			
	Transparentnost	x		x	x	
	Pracovní podmínky		x			
	Dopad produktů			x	x	x
	Sociální dopad		x			x
	Environmentální dopad	x		x		x

Zdroj: Kunz (2012, s. 116), autorkou upraveno

### 3.2.4 Přínosy participace stakeholderů

Důvod proč zapojit stakeholdery uvádí Černožorská, Putnová (2012, s. 67 dle S. Smitha). Argumentace je následovná.

- *Prostředí prognóz a inovací.* Soustavný rozhovor se zainteresovanými subjekty, obzvláště s těmi, kteří jsou dobře informovaní o širších dopadech podnikání, může představovat sofistikovaný nástroj pro předpovídání nových trendů a problémů.
- *Risk management.* Rozhovor s externími zainteresovanými stranami umožňuje včas objevit obchodní rizika.
- *Vzájemně výhodné vztahy.* Osobní interakce a schopnost vyvinout individuální vztahy jsou často považovány za nejefektivnější přístup k budování důvěry a důvěryhodnosti firmy.
- *Formulace cílů a výkonové monitorování.* Střet s řadou zúčastněných stran může usnadnit rozvoj smysluplných cílů a hodnocení skutečného výkonu.

- *Informace*. Zdrojem konkurenční výhody může být přístup k informacím a také vztahy, které jdou nad rámec tradičního zdroje. A právě tyto informace organizaci přinášejí stakeholdeři.

Pokud firma opravdu chápe svou společenskou odpovědnost, měla by se dle Černohorské, Putnové (2012, s. 67) otevřít a ukázat zájem o názory a postoje svých stakeholderů, a to nejen uvnitř ale i vně, jak dodává Hofbruckerová (2008, s. 91).

Kunz (2012, s. 115) navrhuje permanentní a rovnoprávný dialog, který může za předpokladu aktivního naslouchání oběma stranám přinést mnohá pozitiva. Ta mohou nabývat celé škály podob – vzájemná spolupráce, inspirace či motivace, nebo v ideálním případě může dojít až k navázání dlouhodobého partnerství, které jak uvádí Dytrt (2006, s. 110; dle portálu Business Leaders Forum), může prostupovat i mezi jednotlivými sektory společnosti – soukromým, veřejným a občanským. Případně na druhé straně může dojít k nepochopení, což chápe Černohorská, Putnová (2012, s. 67) jako: „Všechno zlé je k něčemu dobré“. A z této situace navrhuji společný postup oblastmi, které jsou důležité pro všechny partnery.

Podle Kunze (2012, s. 115; dle Hofbruckerové) je provázaný výskyt některých získaných výše uvedených přínosů při šíření dobrých praktik v dodavatelsko-odběratelských vztazích. „Je-li odběratelem firma s vysokým profilem společenské odpovědnosti a bude-li totéž vyžadovat od svých dodavatelů, je to přímá a velice účinná cesta k šíření principů CSR.“

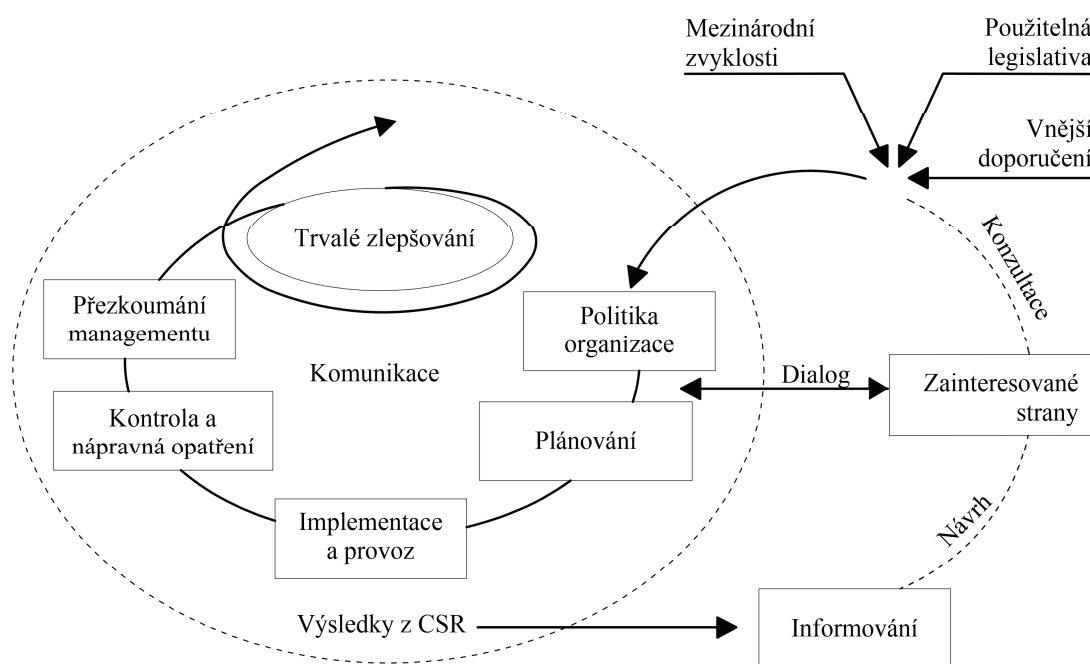
Jak Kunz (2012, s. 115) dále uvádí, ochota podniku vést otevřený dialog se zainteresovanými skupinami přispěje k oboustrannému posílení důvěry i k vytvoření dlouhodobě pevnějších a transparentnějších vztahů. Vedení podniku by mělo trvale věnovat pozornost nejen názorům interních, ale i externích stakeholderů.

### 3.3 Komunikace CSR

Při zavádění CSR do strategie firmy je dle Kuldové (2010, s. 77) komunikace spatřována jako samostatný předposlední krok celého procesu. Avšak v zavedeném systému

managementu společenské odpovědnosti firmy, komunikace prostupuje všemi fázemi, jak uvádí Plášková (2009, s. 23, 24). Způsob integrace komunikace a její místo v tomto procesu ilustruje následující obrázek.

Obr. 3 Integrace komunikace do systému managementu CSR



Zdroj: Plášková (2009, s. 23, 24), autorkou upraveno

### 3.3.1 Přínosy komunikace

Dle Pavlíka, Bělčíka (2010, s. 91, 92) mnoho menších organizací nic nesděluje o svých aktivitách zodpovědného podnikání. Některé z nich nechtějí, aby si ostatní mysleli, že se chvástají nebo že používají laciné marketingové triky. Ostatní si myslí, že komunikace týkající se CSR je vyhrazena pouze velkým korporacím. Pro další je zodpovědné podnikání natolik přirozené, že si soulad své podnikatelské činnosti s principy CSR ve svém chování ani neuvědomují. Avšak, je-li lidem sděleno, jaké činy organizace v oblasti zodpovědného podnikání koná, poskytuje jim informace o svých hodnotách, výrobcích či službách, které uvádí na trh, klienti a veřejnost z takovéto zvýšené informovanosti získají povědomí o tom, na čem společnosti záleží, které se tímto otevřou dveře k potenciálním obchodním výhodám. Kromě tohoto je poskytnut ostatním podni-

kům dobrý příklad hodný následování. Hejl (2007) spatřuje ze zvýšené publicity firemního dárcovství citelné zlepšení atmosféry a života lidí.

Řezáč (2009, s. 315) považuje vnímání firmy jako společensky odpovědné za důležitou součást firemního nehmotného kapitálu. Ten tvoří až 85 % celkové hodnoty firmy, což je natolik velká hodnota, že musí být chráněna a kontrolována. Tento také natolik zásadní předpoklad budoucí existence a rozvoje firmy musí být kromě velmi seriózního budování také komunikován.

Přínos z komunikace konstatuje také Kunz (2012, s. 124), který doporučuje věnovat se komunikaci CSR aktivit firmy, neboť to může významně přispět k zefektivnění CSR firemní politiky. Podobu tohoto přínosu konkretizuje Vysekalová, Mikeš (2009, s. 108) jako pochopení a uznávání hodnot společnosti.

Hejl (2005, s. 72) odůvodňuje motiv pro komunikaci CSR v očekávání samotných stakeholderů, neboť lidé si vždy všímali chování toho, s kým dělali obchody. Ač soukromý skandál obchodníka na maloměstě nijak nesouvisí s jeho podnikáním, tak by ho mohl donutit zavřít krám. Dnes již nemůžeme posuzovat morální profil pokladní v supermarketu. A tak lidé začali více vnímat přímo firmy. Petříková (2008, s. 8) konstatuje, jak se dnes posunula dále hranice vnímání od pohledu na firmy jako pouhé producenty výrobků a dodavatele služeb maximalizující zisk jako jeden jediný cíl. Aby byl podnik i v dnešním globálním světě dlouhodobě či dokonce trvale úspěšný, musí kontinuálně plnit všechna nová očekávání svého okolí. Jak dále uvádí Hejl (2005, s. 72), očekávání lidí určitě posiluje i to, že se firmy samy s nimi snaží navázat osobnější vztah. Dnes se snaží reklama zaujmout zákazníka emocemi, aby značka navázala se svými spotřebiteli vztah založený na iracionálních, emotivních faktorech. Tedy už nestačí mít kvalitní produkty a dynamické značky, ale firmy se musí chovat charakterně – slušně a společensky odpovědně. A toto chování musí být schopny svým zákazníkům prokázat.

Přínosy z komunikace CSR aktivit mohou pro podnik tedy dle Vysekalové, Mikeše (2009, s. 108) souhrnně znamenat:

- nové obchodní možnosti,
- zlepšení reputace společnosti,
- motivovanější a produktivnější zaměstnanci,
- lepší vztahy s okolním společenstvím a s veřejnými orgány,
- úsporu nákladů.

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 108) spatřují další výhodu z komunikování CSR aktivit na veřejnosti. Při přípravě této komunikace se totiž podnik, resp. jeho manažeři, marketéři, CSR oddělení a zaměstnanci musejí zamyslet nad tím, co prospěšného dělají a co by dále mohli zlepšit.

### 3.3.2 Komunikace se stakeholdery

Jak uvádí Kunz (2012, s. 124) komunikace CSR aktivit by měla být směřována nejen na zákazníky, obchodní partnery či investory, ale pozornost by měla být také věnována například zaměstnancům firmy, místní komunitě, spotřebitelské organizaci, respektive široké veřejnosti. Kunz dodává (dle Vysekalové, Mikeše; 2009) jak zefektivnit společensky odpovědné chování ve smyslu pozitivního vlivu na image společnosti. Za tímto účelem je třeba počiny CSR organizace sdělovat široké veřejnosti, a to zejména klíčovým firemním stakeholderům.

Aktivita CSR uplatňované organizacemi dělí Pavlík, Bělčík (2010, s. 92) do čtyř hlavních oblastí: trh – klienti, pracoviště, okolí organizace a životní prostředí.

Chce-li firma zvýšit informovanost o tom, jak zodpovědně působí v oblasti *trh – klienti*, může se komunikačně obracet na tyto skupiny:

- zaměstnanci,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- spotřebitelské asociace,

- investoři.

Pokud chce podnik zveřejnit zlepšení své politiky na *pracovišti*, může uvažovat o oslovení následujících cílových skupin:

- zaměstnanci,
- odbory (pokud ve firmě působí),
- místní municipalita (obec, kraj),
- veřejné orgány.

Je-li snahou firmy poskytovat informace svému *okolí*, může se při komunikaci CSR aktivit koncentrovat na tyto skupiny:

- zaměstnanci,
- důležité místní organizace nebo instituce (školy, nemocnice, komunity),
- organizace veřejné správy,
- neziskové organizace,
- podnikatelský/profesní/zaměstnavatelský svaz (sdružení), kterého je firma členem.

Pokud chce organizace sdělovat své iniciativy, které napomáhají ochraně *životního prostředí*, může uvažovat o informování těchto skupin:

- zaměstnanci,
- obchodní partneři,
- důležité neziskové organizace,
- spotřebitelé,
- organizace veřejné správy (především okolní obce a kraj),
- podnikatelský/profesní/zaměstnavatelský svaz (sdružení), kterého je firma členem.

### 3.3.3 Obsah CSR sdělení

V této kapitole je naznačeno inspirativní řešení obsahu komunikace CSR aktivit v jednotlivých oblastech, jak je uvádí Pavlík, Bělčík (2010, s. 93, 94). Oblasti jsou tedy totožné s těmi již uvedenými v předchozí kapitole.

Komunikace týkající se cílové skupiny CSR *trh – klienti* by měla ukazovat, jak podnik zvládne integrovat zodpovědné podnikání do každodenní praxe. Možné příklady obsahu komunikace CSR aktivit:

- produkce bezpečných a kvalitních výrobků/služeb,
- udržení a trvalé uspokojování klientů,
- včasné proplácení faktur,
- podpora místních dodavatelů,
- poskytování informací nad rámec core-businessu firmy,
- poctivé ceny (s odpovídající ziskovou marží),
- dodržování marketingové a reklamní etiky a práv spotřebitelů,
- kvalitní poprodejní servis a informování spotřebitelů nad rámec kupní smlouvy,
- tvrdá kritéria pro výběr obchodních partnerů,
- pracovní a životní podmínky,
- problematika lidských práv v rozvojových zemích (kde má podnik zdroje surovin).

Komunikace vztahující se k oblasti *pracoviště* by se měla soustředit na nová nebo modernizační opatření podniku ke zlepšování pracovních podmínek, mezd nebo tvorby nových pracovních míst. Příklady opatření možných ke zlepšení jsou následovné:

- dbát v první řadě na zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- udržet a zvyšovat spokojenost zaměstnanců s prací,
- dbát na zachování rovných pracovních příležitostí,
- dostatečně rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců,



- vyvážit práci a osobní život (např. pružná pracovní doba),
- podporovat vyváženost času věnovaného rodině a práci.

Obsah komunikace týkající se *okolí* organizace by měl být koncentrován na dobrovolnickou činnost vlastníků a (nebo) zaměstnanců podporovanou podnikem, charitativní dary nebo sponzorství. Příkladné možnosti oblastí pro dobrovolnicko-sponzorské aktivity:

- sociální integrace (etnická tolerance a sociální soudržnost),
- obecní zdravotní péče nebo vzdělávání,
- kvalita života (sport/kultura),
- lokální infrastruktura.

Komunikace týkající se oblasti *životní prostředí* by měla ukazovat, jaká opatření k ochraně přírodního prostředí firma přijímá. Možné příklady obsahu komunikace:

- zvýšení úspor vody a energie,
- snížení znečišťování vzduchu a vody,
- omezení tvorby odpadů a nebezpečných odpadů,
- omezení používání nebezpečných chemikálií.

### 3.3.4 Forma komunikace CSR aktivit

Komunikovat znamená dle Pavlíka, Bělčíka (2010, s. 91) umět různým stakeholderům představit, vysvětlit a „prodat“ své myšlenky vhodnou formou.

Dle Skácelíka (2010, s. 17) nástroje komunikace působí na více zainteresovaných skupin dohromady. Přesto Plášková (2009, s. 26) rozlišuje vnitřní a vnější komunikaci dle toho, komu je třeba sdělovat informace. Vnitřní komunikace se děje mezi úrovněmi a funkcemi uvnitř firmy a je dostupná v široké rozmanitosti (informační schůzky, nástěnky, schránky pro návrhy a náměty, intranet). Organizace dle Pavlíka, Bělčíka (2010, s. 96) nejčastěji sdělují svůj počín v oblasti CSR zaměstnancům a k tomuto uvádějí nej-

vhodnější okamžik – náběr nových zaměstnanců. Nejen tehdy je vhodné informovat vize a hodnoty společnosti.

Mezi metody externí komunikace zahrnuje Plášková (2009, s. 26) např. dny otevřených dveří, diskuse a účast na akcích ve společenství, tiskové a výroční periodické zprávy. Hofbruckerová (2008, s. 93, 94) spatřuje rozumnou strategii zajišťující publicitu v mediálním partnerství. Za nejvyužívanější zdroj moderní doby však považuje webové stránky. Jejich obsah se neomezuje pouze na sdělení kontaktů a zveřejnění katalogu zboží či služeb, ale může být využit i pro umístění prezentace podnikových CSR aktivit.

Další cesta, jak se dostat do veřejného povědomí jako odpovědná firma vyplývá dle Škapové (2008, s. 91) z maximálního využívání výhod, které nabízí sounáležitost s profesními kodexy či absolvování certifikací.

### 3.3.5 Řídící útvar komunikace CSR

Kuldová (2010, s. 62) přiřazuje komunikační činnost do kompetence manažera CSR.<sup>4</sup> Jeho úkolem je komunikovat CSR napříč organizací, být v úzkém kontaktu se všemi odděleními a vést efektivní dialog s jednotlivými stakeholders. Proto je na tuto osobu kladen požadavek vynikajících komunikačních schopností. Dalším úkolem manažera je umění motivace ostatních pracovníků k prosazování myšlenek CSR a prezentace průběžných výsledků. Manažer také sestavuje každoročně zprávu o CSR, která odráží přístupy v dimenzi ekonomické, sociální a environmentální. Vybalancování těchto tří oblastí včetně zajištění rovnováhy ve firemních CSR aktivitách je také úkolem manažera.

Jak uvádí Kuldová (2010, s. 62), pro výkon činnosti manažera CSR mohou firmy zřizovat samostatná oddělení CSR, příp. zařadit CSR jako součást marketingové komunikace firmy.

---

<sup>4</sup> Manažera CSR charakterizuje Kuldová (2010, s. 62) jako vedením společnosti pověřenou osobu k implementaci strategie CSR do současné strategie firmy.

### 3.3.6 Problémy komunikace CSR

Jak již bylo uvedeno v kapitole Přínosy komunikace, řada podniků se dle Pavlíka, Bělčíka (2010, s. 91, 92) zdráhá komunikaci svých CSR aktivit. Tento problém je však již v příslušné kapitole vysvětlen. Nyní nastolím další problém, který dle Nejedla (2009, s. 13-15) spočívá v nedostatečném uznání a prostoru věnovaném podpoře informování o CSR ze strany médií, což hraje důležitou roli v přenosu informací o aktivitách CSR směrem od firem k veřejnosti.

Důvody proč jsou média k prezentaci CSR aktivit firem opatrná uvádí Hejl (2007). První důvod představuje mýtus skryté reklamy, který evokuje zobrazení společnosti v jiných než negativních souvislostech. Tato zakořeněná představa je však mylná, neboť o skrytou reklamu by se jednalo, pokud by k tomuto sdělení byla připojena informace, např. o tom, že daný podnik poskytuje vynikající služby. Je tedy vhodné při psaní či reportování o darování uvést i jméno dárce, což navazuje na další problém. Aby plnilo dárcovství svůj účel, musí o něm stakeholderi vědět. Na druhé straně poté musí korporacím přinášet přímý prospěch. A ten je získán právě z uvědomění zákazníků, zaměstnanců a obchodních partnerů o tom, jak odpovědná a pečující je tato firma o své okolí. Poslední důvod, který médiím ztěžuje reportování o dárcovství, vyvstává z pochybování nad původem peněz, které jsou na CSR aktivity věnovány. O tomto by se však čtenář měl dozvědět z jiných rubrik – např. ekonomické či černé kroniky. A na tomto základě spolu s vlastními zkušenostmi si je schopen vytvořit si svůj postoj k dané firmě.

Hlavní předpoklady pro věrohodnost CSR u veřejnosti identifikuje Dytrt (2006, s. 116) čtyřmi předpoklady.

- *Osobitost* – firma zaujme veřejnost svým osobitým přístupem k věci, svou odlišností od ostatních.
- *Autentičnost* – firmě lze věřit, že její vedení a lidé jsou přesvědčeni o správnosti CSR.
- *Transparentnost* – ochota poskytovat o sobě informace, dovolit nezávislé posuzování.
- *Důslednost* – dodržování principů CSR.

## 4 Metodika zpracování

Tato kapitola definuje použitou metodu sběru dat pro analytickou část diplomové práce. Podkladem pro stanovení výzkumných oblastí jsou informace vzešlé z předchozí kapitoly Teoretická východiska. K úplnosti informační základny je také uvedena nezbytná charakteristika analyzované společnosti THIMM Obaly, k.s.

**Dílčí cíl** spočívá v provedení analýzy stávající firemní komunikace o aktivitách CSR ve společnosti THIM Obaly, k.s. Získaná data budou podkladem k **naplnění hlavního cíle** této práce, který si klade navrhnout zlepšení systému komunikace analyzované společnosti pro lepší pochopení jejich hodnot.

Dosažení dílčího cíle bude realizováno pěti postupnými kroky. V jejich rámci bude analyzováno:

- CSR strategie firmy,
- CSR aktivity firmy,
- firemní klíčoví stakeholders,
- komunikační nástroje,
- kompetentní osoby CSR.

**Zkoumaný subjekt** představuje společnost THIMM Obaly, k.s., resp. komunikace o výkonu konceptu CSR k jejím firemním stakeholderům.

Analyzovaná společnost se ke konceptu CSR již hlásí. Jak bylo pojednáno v kapitole Přínosy komunikace, některé firmy se k CSR nehlásí, protože si výkon aktivit plynoucích z tohoto konceptu neuvědomují a považují jej za přirozený. Na druhé straně se může stát situace, kdy společnost přestože deklaruje svůj zájem k CSR, tak se ve skutečnosti dle něj nechová. Aby byla vyloučena tato možná chyba, budu před realizací vlastní výzkumné činnosti zkoumat standardy, normy a další skutečnosti (získaná ocenění, absolvované nefinanční audity, členství v organizacích, ekooznačení výrobků), které indikují výkon politiky CSR.

Zjištění existence zmíněných standardů, norem a dalších skutečností nejen ověří výkon konceptu CSR analyzovaného podniku, ale také doplní analýzu komunikačních nástrojů CSR. Standardy, normy a uvedené další skutečnosti také představují možnost, jak šířit a komunikovat myšlenku CSR. Tuto další možnost považuje Skácelík (2010, s. 23) za přirozenou propagaci CSR aktivit. Z tohoto důvodu bude tato verifikace uvedena v kapitole Komunikační nástroje CSR.

#### **4.1.1 Analýza CSR strategie ve firmě THIMM Obaly, k.s.**

Jako podklad pro analýzu CSR strategie firmy budou využity firemní dokumenty zmiňující problematiku CSR (strategický dokument THIMM Social Responsibility – Trvalá udržitelnost a zodpovědné jednání, Kodex chování skupiny THIMM). Řadu informací také poskytují oficiální firemní webové stránky.

Důvodem k analýze CSR strategie je poznání cíle, který společnost prostřednictvím CSR sleduje. Dále stojí v popředí zájmu zjištění, zda je za součást strategie tohoto konceptu také považována komunikační složka. V jaké míře jsou uplatňovány komunikační nástroje a jak má společnost zajištěno získání zpětné vazby ze zavedených komunikačních nástrojů.

#### **4.1.2 Analýza CSR aktivit ve firmě THIMM Obaly, k.s.**

V této části bude sestaven seznam aktivit, které společnost v rámci konceptu CSR organizuje a účastní se. Seznam společensko odpovědných aktivit zahrnuje jak aktivity iniciované nadnárodně na úrovni celé skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP, tak také aktivity vyplývající z geografického umístění analyzovaného českého závodu. Výčet jsem sestavila dle příslušnosti aktivit do jednotlivých oblastí CSR (ekonomická, sociální a environmentální).

#### **4.1.3 Definování firemních stakeholders ve firmě THIMM Obaly, k.s.**

V této kapitole budu definovat firemní stakeholders z pohledu THIMM Obaly, k.s. Jejich určení je tedy přesným obrazem rozhodnutí samotného managementu analyzované společnosti a zohledňuje kritérium, do jaké míry působí tyto zainteresované skupiny na

firemní rozhodování a jaká jsou jejich očekávání. Z celé skupiny zainteresovaných stran budou identifikováni klíčoví stakeholders.

#### **4.1.4 Analýza komunikačních nástrojů CSR sdělení**

V této části budou popsány způsoby a komunikační nástroje, kterými společnost komunikuje se svými stakeholders. Zdrojem pro deskripci jsou informace získané z webových stránek, firemních dokumentů a z osobních pohovorů se zástupci vedení společnosti.

Komunikační nástroje i přes snahu o co nejpřesnější zacílení na zainteresované skupiny podniku, svůj obsah sdělují mnohem širšímu spektru příjemců. Přesto, jak uvádí Skácelík (2010, s. 17), jejich segmentace je hlavním krokem k úspěšné informovanosti. Z tohoto důvodu rozdělím komunikační nástroje, které společnost THIMM Obaly, k.s. používá k CSR sdělení, dle oblasti jejich působení – na interní a externí.

Prostředí webových stránek budu hodnotit dle metodiky organizace ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants)<sup>5</sup>. Mým zájmem bude najít sdělení poukazující na angažovanost organizace ke konceptu společenské odpovědnosti a ohodnotit naplnění tohoto sdělení.

#### **4.1.5 Personální analýza ve vztahu k CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s.**

Náplní této části je zjištění kompetentního subjektu za CSR ve společnosti THIMM Obaly, k.s. Tento poznatek bude nápomocný pro další pochopení zvolené formy a průběhu celého procesu komunikace o CSR aktivitách ve společnosti THIMM Obaly, k.s.

---

<sup>5</sup> ACCA je autorizovaná auditorská asociace, která usiluje o zvýšení povědomí o společenské odpovědnosti firem prostřednictvím sdělení na webových stránkách. Je také součástí dalších organizací, které zmiňují problematiku CSR. (ACCA, 2001)

#### 4.1.6 Výzkumné metody

K dosažení hlavního cíle této práce bude přistoupeno na základě analýzy současného stavu CSR ve firmě THIMM Obaly, k.s. Data budou čerpána z primárních i sekundárních zdrojů. Získaná data budou zpracována technikou deskripce a dedukce.

Analýzování CSR sdělení proběhne formou studia firemních dokumentů. V tomto rámci budou získány informace o používaných komunikačních nástrojích na poli CSR. Společným prostředím, kterým společnost komunikuje se všemi stakeholdery jsou webové stránky. Tento komunikační nástroj bude hodnocen dle kritérií nezávislé organizace působící na poli CSR. Obdobné analýze bude také podroben firemní dokument zmiňující problematiku společenské odpovědnosti – CSR report.

Analýza bude doplněna dotazníkovým šetřením. Tato zvolená metoda kvantitativního výzkumu poskytne zjištění, jak vnímají zaměstnanci analyzovaného podniku komunikaci o konceptu CSR. Získaná data budou nápomocná při vyhodnocování finální charakteristiky úrovně CSR sdělení analyzované společnosti. Realizací tohoto výzkumného šetření bude tedy zjišťována efektivita komunikace o CSR z pohledu zaměstnanců.

Na základě studia odborné literatury a znalostí prostředí analyzované firmy jsem stanovila hypotézy, které budou ověřovány v rámci dotazníkového šetření.

- Znalost zaměstnanců o společensky odpovědném chování THIMM Obaly, k.s. se neodvíjí od pracovního zařazení (administrativní pracovníci, výrobní dělníci).
- Zájem THIMM Obaly, k.s. o spokojenost svých zákazníků hodnotí zaměstnanci nezávisle na svém pracovním zařazení.
- Zaměstnanci hodnotí nezávisle na svém pracovním zařazení poskytování peněžních prostředků (dary, sponzorské příspěvky) místním subjektům od svého zaměstnavatele.
- Na hodnocení modernizace výroby nemá vliv pracovní zařazení zaměstnanců.

K vyhodnocení hypotéz budou kvalitativní znaky uspořádány do kontingenčních tabulek a statisticky šetřeny testem nezávislosti.

Problematika CSR je ve výzkumných pracích zkoumána především formou kvalitativního výzkumu. Tento trend bude dodržen i v této diplomové práci. Zvolená metoda polostrukturovaných pohovorů s vybranými zástupci z řad managementu společnosti THIMM Obaly, k.s., kteří se podílejí na CSR sdělení, bude spočívat v osobním dotazování na předem stanovená témata z oblastí, která uvádím v příloze C. Témata jsou stanovená s cílem získat hlubší informace k datům vzešlým z dotazníkového šetření. Získané výsledky představují další zdroj, který vyhodnocuje úroveň současného stavu CSR sdělení společnosti THIMM Obaly, k.s. Všechna získaná data budou nápomocná pro návrh doporučení, která pro analyzovanou společnost představují komunikační návrh o CSR.



## 5 Analýza THIMM Obaly, k.s.

V návaznosti na předchozí kapitolu, která definovala metodický postup, tato část obsahuje reálné poznatky z prostředí analyzované společnosti THIMM Obaly, k.s. Získané informace tvoří podklad pro stanovení směru analyzování.

### 5.1 Charakteristika společnosti

Organizace THIMM Obaly, k.s. na trhu vystupuje také pod jménem celé divize THIMM Packaging. THIMM Packaging je jedna z šesti divizí, které soustřeďuje německá THIMM – THE HIGHPACK GROUP. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

Do celé skupiny náleží šest oblastí obchodních činností, jež jsou předmětem šesti samostatně fungujících divizí – THIMM Packaging, THIMM SCHERTLER Packaging Systems, THIMM Display, THIMM PrePress Services, THIMM Print, THIMM Consulting. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

THIMM – THE HIGHPACK GROUP poskytuje veškeré služby související s obalovým managementem. Na německém trhu se řadí ke čtyřem nejvýznamnějším výrobcům vlnité lepenky. Od založení firmy v roce 1949 se působnost společnosti značně rozšířila i do ostatních evropských zemí. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

Na českém trhu působí dceřiná společnost THIMM Obaly, k.s. od svého založení v roce 1994 bezmála 20 let. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013) Za dobu své existence se zařadila mezi pět největších výrobců kartónových obalů v České republice. (SVVL, 2013) Stala se symbolem moderní výroby inovativních obalů a komplexních obalových řešení z vlnité lepenky. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013) Obchodní činnost společnosti THIMM Obaly, k.s. je dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) oborově zařazena do kategorie „17.21 Výroba vlnitého papíru a lepenky, papírových a lepenkových obalů“. (Amadeus, 2013; Český statistický úřad, 2013). Hlavní směry činnosti se za dobu vývoje společnosti postupně rozvinuly o:

- obchodní aktivity zaměřené na prodej vlastních výrobků (přířezy) a poradenství pro zákazníky,

- logistiku a skladování zajišťující přepravu hotových výrobků k zákazníkům, servisní a konsignační sklady,
- personální činnost, zejména na školení zaměstnanců s cílem umožnit rozvoj znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce,
- administrativní činnost, účetnictví a controlling. (Hejl, 2012, s. 5)

Výrobní produkci vlnité lepenky poskytuje společnost THIMM nejekologičtější obalový materiál, jak uvádí Martin Hejl a Ingrid Völkening. (Richtr, Skopková, 2011, s. 7)

K výsledku skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP (konsolidovaný obrat 431,2 mil. eur) přispěl THIMM Obaly, k.s. obratem 43,5 milionů eur (2011: 43,9 milionů eur). Výsledek hospodaření THIMM Obaly, k.s. dosáhl za rok 2012 částky 76,234 milionů Kč (2011: 77,260 milionů Kč; 2010: 60,788 milionů Kč; 2009: 49,694 milionů Kč). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Knýřová, Martinik, 2013; Hejl, 2012, s. 13; Hejl, 2011, s. 12; Hejl, 2010, s. 12)

K 31. 12. 2012 společnost poskytovala pracovní místa pro 195 zaměstnanců. V předchozím roce k 31. 12. zaměstnávala 194 zaměstnanců (k témuž datu v 2010: 177 zaměstnanců, 2009: 163 zaměstnanců). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Hejl, 2012, s. 6; Hejl, 2011, s. 5; Hejl, 2010, s. 5)

Cílem<sup>6</sup> THIMM Obaly, k.s. je dodávat zákazníkům nové nápady a podnětné impulsy, jak nejvhodněji zabalit jejich zboží a podpořit je tak dlouhodobě na jejich cestě za úspěchem. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

## **5.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti**

V rámci analýzy prostředí bude zmapováno vnější i vnitřní prostředí společnosti THIMM Obaly, k.s. Pro zachycení stavu vnitřního prostředí THIMM Obaly, k.s. bude použita analýza 7S, která poskytne informace o sedmi faktorech existujících uvnitř or-

---

<sup>6</sup> Všechny podniky ze skupiny THIMM mají své vlastní cíle. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

ganizace. V rámci vnějšího prostředí bude analýzou zjišťována konkurence v odvětví výroby vlnité lepenky a výrobků z nich. Ke zpracování analýzy je zvolena Porterova analýza konkurenčních sil. SWOT analýza podá souhrnné charakteristiky THIMM Obaly, k.s. z vnitřního i vnějšího prostředí.

### 5.2.1 Analýza 7S společnosti

Z vnitropodnikového prostředí THIMM Obaly, k.s. bude analýzou 7S charakterizováno 7 faktorů – strategie, struktura, systém řízení, styl vedení, spolupracovníci, schopnosti zaměstnanců, sdílené hodnoty.

**Strategie.** Strategické řízení THIMM Obaly, k.s. charakterizuje jednotlivými strategiemi postoj analyzovaného podniku k dosažení svých cílů. Strategie společenské odpovědnosti THIMM Obaly, k.s., která je relevantní pro tuto práci je pro úplnost začleněna do samostatné analýzy v kapitole Firemní CSR strategie. Z důvodu zachování firemního tajemství nelze ostatní strategie zveřejnit.

Cílem společnosti je poskytovat motivovanými pracovníky kvalitní obalová řešení z vlnité lepenky a služby s tím související (poradenství, vývoj). Dalším cílem je zvýšení podílu THIMM Obaly, k.s. ve skupině THIMM – THE HIGHPACK GROUP a na českém trhu mezi výrobcí vlnitých lepenek a jednorázových obalů. Do soustavy cílů náleží také rozšíření okruhu zákazníků. Důležitým dlouhodobým cílem je dosahování zisku při zachování trvalé udržitelnosti organizace.

**Struktura.** Struktura THIMM Obaly, k.s. představuje její vnitřní organizační a řídicí strukturu. THIMM Obaly, k.s. je součástí skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP. Ve vedení společnosti vystupuje obchodní, výrobní ředitel, finanční a personální ředitelka (vrcholový mg). Nižší úroveň vedení společnosti zauímají vždy 2 – 3 členové středního managementu (vedoucí oddělení), kteří jsou vždy podřízeni příslušnému řediteli. Operativní stupeň managementu zastupují směnoví vedoucí.

**Systémy řízení.** Systémy řízení charakterizují postupy pro jednotlivé podnikové činnosti. Jsou formulovány do příslušných písemných dokumentů. Personální záležitosti ustanovují směrnice a kodex chování. Pro řízení výroby jsou definovány pracovní postupy,

jejichž dodržování deklarují získané certifikáty. Vnitřní struktura THIMM Obaly, k.s. je vymezena v organizačním řádu.

**Spolupracovníci.** Rozvoj schopností pracovníků odráží jejich pracovní zařazení. Řídící a vedoucí pracovníci absolvují kurzy dle jejich odborné působnosti a kurzy na rozvoj měkkých dovedností. Jazykové znalosti si rozšiřují v rámci individuálních hodin se smluvním lektorem. Každý zaměstnanec absolvuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a je seznámen s kodexem chování. Výrobní pracovníci prochází školením pro obsluhu výrobních zařízení.

**Styl.** Zvolený způsob jednání manažerů se spolupracovníky, podřízenými je definován v rámci sociální oblasti CSR. Snahou je komunikace formou dialogu. O přijatých písemných dokumentech zaměstnanci svým podpisem stvrzují, že je četli a budou se jím řídit.

**Schopnosti.** Úroveň schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců je v THIMMu rozvíjena odlišně dle pracovního zařazení zaměstnance. Zároveň se různí požadavky při obsazování jednotlivých pozic. Společnost získala ocenění za rozvoj zaměstnanců (Zaměstnavatel roku) a výrobní řešení (Obal roku). Výsledky vlastní výzkumné činnosti (pre-print tisk) jsou patentovány.

**Sdílené hodnoty.** Mezi sdílené hodnoty THIMM Obaly, k.s. zařazuje „vynalézavost, flexibilitu, jistotu a růst“. O plnění těchto hodnot vypovídá úroveň podnikové kultury. Tímto tématem jsem se zabývala v méj bakalářské práci a dospěla ke zjištění, že podniková kultura dosahuje vysoké etické úrovně<sup>7</sup>. (Deutschová, 2011)

### 5.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Analýzou konkurenčních sil dle Portera bude zjištěna konkurence uvnitř odvětví mezi stávajícími podniky, potenciální konkurenti, konkurence substitutu a síla dodavatelů, kupujících.

---

<sup>7</sup> Výsledek Testu etické kongruence

**Konkurence v odvětví.** Na trhu jednorázových obalů na českém trhu působí vedle THIMM Obaly, k.s. další podniky – Model Obaly a.s., Smurfit Kappa Czech s.r.o., Mondi Bupak s.r.o., DS Smith Packaging Czech Republic s.r.o. Tyto podniky představují 5 nejvýznamnějších výrobců vlnitých lepenek působících na území České republiky, kteří jsou členy oborového sdružení Svaz výrobců vlnitých lepenek. V rámci tohoto členství navzájem spolupracují při propagaci vlnité lepenky a celého oboru papírenského průmyslu. (SVVL, 2013) Navzájem však představují konkurenty. Každý z těchto 5 významných výrobců je zastřešován nadnárodní skupinou.

**Potenciální noví konkurenti.** Pro vstup nových konkurentů na český trh neexistuje legislativní omezení. Pokud by na trh přišel nový podnikatelský subjekt bez zastřešení nadnárodní korporace, nebude pravděpodobně pro THIMM Obaly, k.s. ohrožující, neboť objem jeho produkce mu nedovolí vyrábět za srovnatelnou cenu jako THIMM Obaly, k.s. Nový konkurent zřejmě nebude hned v začátcích disponovat srovnatelným výrobním zařízením (kvalita, množství) a nebude poskytovat srovnatelné služby a bude se tak orientovat na jiný zákaznický segment.

**Substituty.** Alternativní možnost, jak nahradit obaly z vlnité lepenky, spočívá ve změně materiálu. Jednorázové obaly z vlnité lepenky je možno nahradit plastem či dřevem. Takovéto obaly lze používat opakovaně. Dnes je však v čím dál větším měřítku prosazována snaha o zachování trvalé udržitelnosti. Pro tento trend je nejvhodnější a nejekologičtější obalem vlnitá lepenka. (Richtr, Skopková, 2011, s. 7) Při volbě materiálu pro přepravní a skupinové obaly hraje důležitou roli požadavek na efektivní manipulaci. V úvahu jsou také brány vlastnosti baleného produktu.

**Síla dodavatelů.** Na výrobu vlnité lepenky používá THIMM Obaly, k.s. rovněž i recyklovatelný papír Testliner a Wellenstoff. (Richtr, Skopková, 2011, s. 7) Dalším základem pro výrobu vlnité lepenky je dřevo. Výběr dodavatelů musí splňovat kritérium, aby dodávané dřevo pocházelo z šetrně obhospodařovaných lesů, neboť produkty THIMM Obaly, k.s. nesou označení o původu z odpovědného lesnictví (FSC). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

**Síla kupujících.** Společnost THIMM Obaly, k.s. vyrábí přepravní a skupinové obaly. Jejimi zákazníky jsou tedy subjekty na úrovni B2B z různých průmyslových oborů. Jsou jimi celé koncerny značkového zboží (např. Henkel, Procter & Gambel, Ikea). Mimo tyto nadnárodní společnosti jsou zákazníky THIMM Obaly, k.s. také lokální firmy (např. Budějovický budvar, n. p., Madeta a. s.). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

### 5.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje vlastnosti podniku THIMM Obaly, k.s., kterými se tato společnost vyznačuje ve vnějším i vnitřním prostředí. Tyto vlastnosti jsou rozděleny do následující tabulky.

Tab. 6 SWOT analýza THIMM Obaly, k.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Významné postavení na českém trhu	Vysoká prodejní cena produktů, služeb
Dlouhodobá ziskovost	Absence vlastní papírny
Moderní technologické vybavení	Některé pracovní pozice jsou obsazeny pouze centrálně pro celou skupinu (Anke Peter - CSR)
Komplexní obalový management (vývoj, poradenství, výroba, skladování)	Geografické umístění v blízkosti konkurence Model Obaly, a.s. - závod Nymburk Smurfit Kappa Czech s.r.o. - závod Kolín DS Smith Packaging Czech Republic s.r.o. - Praha, Sázava, Děčín
Široký výrobní sortiment	
Dostatečná rozloha skladovacích prostor	Certifikace dle ISO se omezuje pouze na systém managementu jakosti
Absence hromadného propouštění zaměstnanců za celou dobu existence závodu	Vysoké nároky na kvalitní pracovní sílu
Kvalifikovaný tým pracovníků	Vysoké mzdové náklady
Dopravní infrastruktura (vlastní obchvat, možnost napojení na železniční dopravu)	Zdlouhavý proces rozhodování (více stupňů schvalování)
Příležitosti	Hrozby
Poptávka po zefektivňování seskupování zboží pro snazší manipulaci	Regulace množství těženého dřeva z šetrně obhospodařovaných lesů (FSC)

Rostoucí zájem o obaly z vlnité lepenky	Růst ceny papíru
Trend trvalé udržitelnosti	Nesolventnost odběratelů
Přilehlé volné pozemky v blízkosti závodu pro jeho rozšiřování	Hrozba přírodních katastrof
Nový učňovský obor vychovávající pracovníky pro výrobu	Legislativní změny (daně, DPH)
Zájem obyvatel ze spádové oblasti o zaměstnání u THIMM Obaly, k.s.	Pokles ekonomiky

Zdroj: zpracováno autorkou

### 5.3 Analýza z hlediska CSR

V následující části budou analyzována témata společensko odpovědného chování THIMM Obaly, k.s.

#### 5.3.1 Firemní CSR strategie

THIMM Obaly, k.s. v roce 2011 v návaznosti na strategii skupiny THIMM přebrala v plné míře svoji podnikatelskou odpovědnost, čímž učinila významný krok ve více jak 60leté historii skupiny THIMM. Přijatý program se nazývá THIMM Social Responsibility. (Hejl, 2012, s. 1) Témata v rámci CSR se odvíjejí od celosvětového trendu, který posouvá myšlenky vpřed, do budoucnosti. V popředí zájmu zaujímají přední místo společensko odpovědná témata jako trvalá udržitelnost a odpovědné jednání. „*THIMM je odpovědný rodinný podnik, který chce hrát vedoucí roli ve vybraných oblastech evropského obalového průmyslu.*“, uvádí Anke Peter (2012, s. 2). K tomu, aby podnik dostál uvedenému nároku, garantuje obecná témata – inovaci, flexibilitu, jistotu a růst. Jejich stanovení vychází z tří oblastí společenské odpovědnosti – sociální, ekonomické a environmentální. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)



Podnikatelská odpovědnost pro společnost THIMM Obaly, k.s. znamená komplexní přístup, který zahrnuje čtyři hlavní oblasti – trh, životní prostředí a procesy, zaměstnance a komunitu.<sup>8</sup> (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

Obr. 4 Strategie CSR skupiny THIMM



Zdroj: THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013

Odkrytí CSR strategie poukázalo na stanovené firemní cíle v daných oblastech, které se snaží společnost naplnit. Cíle konceptu CSR jsou stanoveny na mezinárodní úrovni, a proto jsou pojaté velmi obecně, což vysvětluje existenci jediného CSR manažera<sup>9</sup> pro celou skupinu THIMM – THE HIGHPACK GROUP. Tato kompetentní osoba předurčuje společný přístup k CSR konceptu včetně komunikační strategie pro všechny členské závody jednotlivých divizí. Jednotlivé oblasti strategie společnosti THIMM Obaly, k.s. jsou, jak uvádí Hejl (2012, s. 2), vzájemně koordinovány a konzultovány, aby byla posílena pozice firmy z implementace tohoto konceptu na evropském trhu výroby vlnité lepenky.

<sup>8</sup> Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, CSR je složena ze tří oblastí. Pojetí CSR z pohledu THIMMu se odvíjí od metodiky Zdražilové a kol. (2010, s. 2), kteří čtyři segmenty oblastí CSR získávají rozdělením stakeholderů ze sociální oblasti na oblasti Pracoviště a Společenství.

<sup>9</sup> Viz dále kapitola Kompetence za CSR komunikaci



### 5.3.2 Realizované CSR aktivity

Společensko odpovědné aktivity z **ekonomické oblasti** jsou v organizaci realizovány v širokém spektru.

- *Trvalá udržitelnost.* THIMM Obaly, k.s. je postavena na platformě rodinného podniku. Od této platformy se odvíjí hlavní cíl společnosti. Tímto cílem je snaha o zajištění fungování podniku nejen v blízké, ale i ve vzdálené budoucnosti tak, aby firma zajišťovala příjmy pro rodinu. Z toho vyplývá fakt, že firma nemá jako hlavní zájem tvorbu maximálního zisku v současnosti, ale zajištění optimálního zisku a trvalou udržitelnost firmy do budoucna. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Peter, 2012, s. 2)
- *Princip dobrého řízení.* Při podnikatelské činnosti je vedle kritéria ziskovosti zohledňována sociální oblast (předpoklad růstu reálných mezd kvůli inflaci, plánované prostředky na školení, zaměstnanecké benefity). Po stránce investiční je dbáno na efektivitu investic a minimalizování vlivů na okolí. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Inovativní řešení.* V rámci udržitelného rozvoje si je firma vědoma nutnosti inovovat produkty k zajištění rostoucích požadavků trhu. V rámci odvětví firma sleduje trendy moderního vývoje v obalovém průmyslu a to zejména v problematice používaných materiálů, tiskových technologií. Inovativní myšlení má přispět k rozvoji optimálních obalových řešení. (Peter, 2012, s. 3)
- *Vztahy se zákazníky* jsou zlepšovány budováním strategických partnerství a akvizic. Snaha o toto přiblížení umožňuje pružně reagovat, což se pozitivně projevuje na spolupráci se zákazníky a obchodními partnery. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Transparentnost* v dodavatelsko-odběratelském řetězci je ve vztahu k dodavatelům a odběratelům patrná z členství ve skupině SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange). Tuto certifikovanou pozici získal THIMM Obaly, k.s. v roce 2008. Tento on-line portál poskytuje informace k pracovním, etickým a sociálním standardům v globálním dodavatelském řetězci. Dostupnost sdílených in-

formací umožňuje oběma zúčastněným stranám posouzení protipartnerovy situace, v níž na trhu vystupuje a produkuje výrobky či poskytuje služby. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Peter, 2012, s. 4)

- Shrnutí témat odpovědnosti podniku s vnitropodnikovými pravidly společnost definuje v *Kodexu chování*, který existuje ve dvou verzích. Kodex chování zaměstnanců je závazný pro všechny zaměstnance skupiny THIMM. Kodex chování pro dodavatele má za úkol úspěšně provádět stanovená opatření v rámci celého dodavatelského řetězce. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2011)
- Rozvoj kvalifikačních dovedností zaměstnanců podniku je financován z vlastních zdrojů, ale i ze *získaných dotací* z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost<sup>10</sup> a z Operačního programu Educa<sup>11</sup>. (Hejl, 2011, s. 5; Hejl, 2012, s. 6)
- Certifikací výrobního procesu podnik *rozvíjí systém řízení*.
- Zákazníkům je umožněno *auditování výrobního procesu*.

**Sociální oblast** THIMM Obaly, k.s. zastupuje následujícími aktivitami.

- *Zaměstnanecké benefity*. THIMM Obaly, k.s. poskytuje zaměstnancům benefity z kategorií – péče o zaměstnance, rozvoj lidského kapitálu, finanční výhody, podpora rodinného života. Zatřídění jednotlivých zaměstnaneckých výhod do příslušné kategorie a souhrnný přehled podává příloha E.
- *Talent management*. K zaměření se na rozvoj a motivaci zaměstnanců má společnost vyvinut vlastní program kariérního růstu, jehož základem jsou semináře na téma vedení zaměstnanců, interní projekty, pravidelné pohovory a společná výměna zkušeností. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Peter, 2012, s. 7)

<sup>10</sup>Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost si klade za cíl další profesní vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj klíčových dovedností, které zvyšují udržitelnost podnikání. Jeho prostřednictvím jsou financována školení na rozvoj vybraných aktivit, dovedností zaměstnanců a na výuku jazyků. (Hejl, 2012, s. 6)

<sup>11</sup> Program Educa je určen zejména pracovníkům ve výrobě ke zvýšení jejich praktických a teoretických dovedností. (Hejl, 2012, s. 6)

- *Podpora regionu.* Dary věnované na kulturní (Vánoční jarmark) a sportovní účely (gymnastické závody pro děti) podporují regionální zájmové skupiny, spolky i organizace činné mimo region. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- Spolupráce s firmy zaměstnávajícími ZTP (Peter, 2012, s. 9)
- *Partner* Fóra pro udržitelné podnikání a Mezinárodního strojírenského veletrhu (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Výchova pracovníků pro výrobu* je realizována ve spolupráci se Střední umělec-koprůmyslovou školou v Ústí nad Orlicí. V rámci studia iniciovaného oboru Operátor obalových strojů (s maturitní zkouškou) je navržena možnost získání stipendia (na stravu, dopravu, ubytování), letní brigády a téměř 100% jistota získání zaměstnání po ukončení studia. (Operátor obalových strojů, 2012; THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Podpora zaměstnanců v dálkovém studiu* je zajištěna flexibilní úpravou pracovní doby, proplácením cestovních výloh. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Poskytování prostor* závodu místnímu sboru dobrovolných hasičů pro účely konání výcvikového cvičení (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- Realizace *průzkumu spokojenosti zaměstnanců* s chováním a jednáním nadřízených pracovníků (THIMM Obaly, 2012)
- *Zprostředkování studentských exkurzí, praxí, stáží a podkladů pro vysokoškolské závěrečné práce.* V rámci exkurzí je odborný výklad přednášen firemními zástupci a také externími přednášejícími. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Účast v soutěži „Sodexo – zaměstnavatel roku“* (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

Aktivity z **environmentální oblasti** jsou ve společnosti zastoupeny následovně.

- *Efektivní hospodaření se zdroji* (energie, voda, suroviny, pomocné látky a provozní materiály). Spotřebu energií se podnik snaží snížit investováním do nejmodernějších technologií. Zároveň v současné době ověřuje některé projekty vedoucí

ke snížení spotřeby energie – např. využití odpadního tepla ze strojů k vytápění jiných budov nebo pragmatická výměna zářivek za úsporné zářivky. Příkladné opatření v oblasti pomocných látek a provozních materiálů spočívá v používání výlučně vodou ředitelných barev, laků a sofistikovaném managementu zbytkových barev. K zvýšení efektivnosti hospodaření s vodou má THIMM Obaly, k.s. vlastní vysoce moderní průmyslovou čističku. Díky existenci této čističky odpadla jak přeprava odpadových vod v cisternách o objemu 3 000–4 000 m<sup>3</sup> za rok do 20 km vzdálené externí čističky, tak také s tím spojené emise CO<sub>2</sub>. Plánem je do budoucna vracet tuto užitkovou vodu zpět do výrobního procesu a využívat ji například k výrobě lepidla. (Peter, 2012, s. 5, 6)

- *Systém řízení jakosti* je podle ISO 9001:2008 implementován k dosažení cílů snižovat spotřebu zdrojů a oceňovat úspory. Takto je garantována záruka kvality výrobního procesu. (TÜV Rheinland Group, 2013)
- *Environmentální kritérium výběru dodavatelů*. Přizpůsobením dodavatelského řetězce THIMM utváří logistické procesy s ohledem na životní prostředí a integruje standardy životního prostředí a sociální standardy do politiky zadávání zakázek. Ekologické hledisko je považováno za relevantní i do budoucna při výběru papíru a jiných materiálů. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Třídění odpadu* probíhá v podniku nejen k účelu likvidace odpadu vzniklého z výrobních prostor, ale k ekologické likvidaci mohou zaměstnanci donést i odpad ze svých domácností (např. žárovky, spreje).
- *Recyklace výrobků*. Obaly z vlnité lepenky jsou vyráběny z obnovitelných zdrojů. Díky užití recyklovatelných papírů Testliner a Wellenstoff, které THIMM Obaly, k.s. používá na výrobu (podíl používaného starého papíru dosahuje v THIMM Packaging přibližně 88 %), mohou být označeny vyráběné obaly z vlnité lepenky za trvale udržitelné výrobky. (Richtr, Skopková, 2011, s. 7)
- *Trvalá udržitelnost*. Obalová řešení jsou pojata ekologicky jako reakce na stále častější poptávku, která žádá výrobky z certifikovaných papírů pocházejících

z odpovědného lesnictví. Z tohoto důvodu je nejen závod ve Všetatech certifikován podle standardů FSC®.<sup>12</sup> (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

- *Dopravní zklidnění* od kamionového provozu obci Všetaty zajistí nová přístupová komunikace do průmyslové zóny. Veškeré náklady výstavby obchvatu hradí THIMM Obaly, k.s. bez jakékoliv finanční spoluúčasti dalších obchodních subjektů, kteří v průmyslové zóně také sídlí. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- Výrobní proces kromě šetrnosti k životnímu prostředí také zohledňuje *kritérium použití minimálního množství papíru popř. vlnité lepenky již při vývoji konstrukcí obalů*. V procesu virtuálního inženýringu jsou využívány nejmodernější animační a demonstrační programy (např. software 3D CAD, Cinema 4D, Artios CAD nebo nástroje k optimalizaci palet). Tyto moderní softwary umožňují vývojářům např. načíst údaje o výrobku zákazníka, tak aby následně nabídly obalové řešení v podobě 3D animace nebo vysvětlujícího videa. Tímto je umožněno snížení potřeby vzorků a času k jejich výrobě. Významně se také sníží čas strávený na cestách. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

### 5.3.3 Stávající firemní stakeholderi

THIMM Obaly, k.s. v roce 2011 implementoval po vzoru mateřského podniku do své strategie koncept CSR. Jeho rámec je tvořen na úrovni celé skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP. Z tohoto důvodu současní firemní stakeholderi kopírují strukturu mateřského podniku. Vedení společnosti THIMM Obaly, k.s. má možnost doplnit další

<sup>12</sup> Štítek FSC® (Forest Stewardship Council®) je celosvětově rozšířená a uznávaná certifikace, která pro zákazníky znamená transparentnost v dodavatelském řetězci papíru ve všech stupních zpracování a dále jistotu, že používaný obalový materiál v THIMMu prokazatelně pochází z trvale udržitelného lesnictví (úspora použitého materiálu, jeho původ z odpovědného lesnictví, zajištění recyklace...). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

stakeholdery ze spádového okolí sídla závodu. Skupina stakeholders se poté skládá ze subjektů, kteří působí v *oblasti ekonomické*.<sup>13</sup>

- Společníkem v pozici komanditisty je THIMM Packaging International GmbH sídlící v Northeimu ve Spolkové republice Německo. Komeplementář je THIMM - správní s.r.o. Všetaty. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013)
- B2B zákazníci (lokální i nadnárodní společnosti z potravinářského i spotřebního průmyslu)
- Obchodní partneři (jednotlivé sesterské společnosti, finanční instituce, auditorské organizace, poradenské společnosti v oblasti právní, bezpečnosti práce, likvidace odpadů, životního prostředí, personálního poradenství, technické pro oblast výroby)
- Dodavatelé materiálu (papír, elektrická energie, barvy, lepidlo) a služeb (logistika)
- Konkurenti v oblasti výroby vlnité lepenky a papírových obalů (Model Obaly a.s., Smurfit Kappa Czech s.r.o., Mondi Bupak s.r.o., DS Smith Packaging Czech Republic s.r.o.) (SVVL, 2013)

Do *sociální oblasti* zařazují zaměstnance spolu s jejich rodinami a Radu pracujících<sup>14</sup>. Dopady a vliv na firemní činnost v rámci komunity působí od veřejnosti a organizací občanského sektoru<sup>15</sup>:

- neziskové organizace – Sbor dobrovolných hasičů Všetaty, Rodinné centrum ve Všetatech, sportovní organizace Sokol ve Všetatech, Svaz výrobců vlnitých lepe-

---

<sup>13</sup> Začlenění stakeholderů do oblastí dle působností je zpracováno dle metodiky Hofbruckerové (2008, s. 90). Zároveň je takto dosažena shoda se strategií CSR skupiny THIMM, která sociální oblast také dělí na pracovní prostředí (zaměstnanci) a komunitu (společenství).

<sup>14</sup> Rada pracujících je podobný orgán jako odbory, který sdružuje všechny zaměstnance.

<sup>15</sup> Jednotlivé organizace občanského sektoru sledují projev společensko-odpovědného chování THIMM Obaly, k.s. ze všech tří oblastí CSR.

nek, Česká obalová asociace SYBA, Česko-slovenská iniciativa ECR<sup>16</sup>, Česko-německá průmyslová a obchodní komora, EUWID<sup>17</sup>, SEDEX<sup>18</sup>;

- vzdělávací instituce – Mateřská a Základní škola Všetaty, Vyšší odborná škola obalové techniky ve Štětí, Střední škola uměleckoprůmyslová Ústí nad Orlicí;
- státní aparát – obec Všetaty (sídlo místa závodu) včetně Neratovic (obec s rozšířenou působností), Finanční úřad pro Středočeský kraj – územní pracoviště v Neratovicích, Odbor životního prostředí Městského úřadu Neratovice, Česká inspekce životního prostředí, Agentura ochrany přírody a krajiny, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Mezinárodní organizace práce;
- vláda – Ministerstvo průmyslu a obchodu, životního prostředí, práce a sociálních věcí ČR. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Peter, 2012, s. 9)

THIMM Obaly, k.s. své stakeholders nezasazuje v žádném firemním dokumentu do matice, jak ji uvádí Pavlík a Bělčík (2010, s. 78). Přes tuto absenci formálního definování zástupce společnosti THIMM Obaly, k.s., s nímž byl veden osobní pohovor, odlišil z celé skupiny klíčové stakeholdery v těchto typech – obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé), zaměstnanci, management, vlastník.

Kunz (dle Vysekalové, Mikeše; 2009) považuje za nejvíce přínosnou komunikaci ke klíčovými stakeholders. Z určených firemních stakeholders jsem tedy vybrala a analýze podrobila skupinu stakeholderů z interního prostředí, tj. management a zaměstnance společnosti THIMM Obaly, k.s.

<sup>16</sup> Česko-slovenská iniciativa ECR (Efficient Consumer Response) usiluje o neustálé zlepšování logistických procesů. Hlavní aktivity soustřeďuje ve třech sekcích (dodavatelský řetězec, řízení poptávky a podpůrné technologie). (ECR-Rus, 2011)

<sup>17</sup> EUWID (Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH) je nezávislá instituce. Je chápána jako manažer informací, který neutrálně soustřeďuje trendy v odvětví papírenského průmyslu a podává prognózy ze sledování. (EUWID, 2013)

<sup>18</sup> Organizace SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) sdružuje podniky ve snaze podporovat je k neustálému zlepšování etického výkonu v rámci dodavatelských řetězců jednotlivých členů. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Sedex, 2012, s. 4)



Volba zaměstnanců jakožto jednoho z klíčových firemních stakeholders pro výzkumnou část této diplomové práce odkryje velkou část komunikace o CSR v organizaci, neboť jak uvádí Pavlík, Bělčík (2010, s. 94), organizace zaměstnancům sdělují své počiny o problematice CSR nejčastěji. Zaměstnanci jsou dle Skácelíka (2010, s. 17) těmi, kdo se s pracovním prostředím dostávají téměř do každodenního styku a získané informace ve stejné frekvenci předávají dále. Pokud zaměstnanci budou uvědoměni o výkonu odpovědných aktivit svého zaměstnavatele, budou se podílet na tvorbě firemního image. V případě nedostatečné informovanosti zaměstnanci mohou nezáměrně poškodit image společnosti. Pochopení aktivit CSR dotvoří pocit hrdosti na svého zaměstnavatele, který si jisto jistě nikdo nenechá pro sebe. Předávání tohoto sdělením přiláká do organizace mnoho uchazečů, kteří zrovna mohou představovat potenciální talenty. Ti svojí činností dále přispějí k rozvoji organizace, což se projeví i na vztahu k zákazníkovi. Ten umožňuje firmě dosahovat zisku, který poté firma částečně investuje do CSR. Tímto mj. dochází ke zlepšování podmínek pro práci zaměstnanců, kteří se poté budou přirozeně na veřejnosti zmiňovat o aktivitách svého zaměstnavatele. Celý tento proces bude probíhat stále dokola cestou k zaručenému úspěchu.

Na podobném podkladě dedukuji účelné stanovení druhé skupiny zainteresované strany, managementu. Skupina vlastníka v pozici komanditisty je pominuta záměrně. Vzhledem k umístění jeho sídla v Německu realizace výzkumné činnosti s tímto společníkem přesahovala možnosti, které mi český závod THIMM Obaly, k.s. poskytnul. Za společnost THIMM - správní, s.r.o. (komplementář THIMM Obaly, k.s.) vystupuje jednatel, který rovněž zastává funkci obchodního ředitele ve vedení společnosti THIMM Obaly, k.s. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013)

Jak ale dodává Škapová (2008, s. 100), při přípravě komunikační kampaně zaměřené na vybranou skupinu, je třeba myslet i na ostatní skupiny. Proto budou v práci analyzovány i nástroje zacílené na informování externích stakeholderů. Komunikaci k této skupině budu posuzovat dle sdělení komunikačního nástroje webových stránek.



### 5.3.4 Používané nástroje komunikace

Pro CSR sdělení o stávajících společensko odpovědných aktivitách THIMM Obaly, k.s. využívá celou řadu komunikačních nástrojů.

#### Interní komunikace

Informace o tématice CSR jsou předávány na *pravidelných setkáních*. Ta jsou organizována na různých stupních podnikové hierarchie. Jednou za měsíc (min. 14 dní dopředu oznámeno) se setkávají všichni zaměstnanci s jednatelem společnosti. Při této příležitosti jsou sdělovány informace o poskytnutých darech, inovativních řešeních a dalších událostech z podnikového života. Průběh je veden dle prezentace v PowerPointu. Následně (s cca 14 denním časovým odstupem) je organizována schůze s Radou zaměstnanců, kterou tvoří zástupci jednotlivých oddělení v celkovém počtu 15 zaměstnanců. Na této schůzi probíhá diskuse.

Komunikační nástroje se neomezují na pouhé informování zaměstnanců, ale umožňují jim také přispět svým názorem a zprostředkovat společnosti zpětnou vazbu. Zapojení zaměstnanců se děje prostřednictvím *schránky pro sdělení* (prostřednictví interní počítačové sítě) či dotazníkovým šetřením, ve kterém podřízení anonymně (identifikace byla jen po úsecích) hodnotili své nadřízené. Další realizace *průzkumu spokojenosti zaměstnanců* je plánována ve frekvenci jedenkrát za 3 roky. Výsledky realizovaného průzkumu byly vysvětleny mezi příslušnými skupinami a dohodnuté kroky kladou za cíl zlepšení spolupráce. Jedenkrát ročně také probíhají *individuální pohovory* vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Týden předem je oběma stranám dostupný formulář se stanovenými oblastmi k projednání. Tento dialog je příležitostí pro sdělení návrhů ke zlepšení. V rámci pohovorů jsou zaměstnanci výrobních profesí seznámeni s hodnocením svého pracovního výkonu (známkování jako ve škole). Od dosaženého hodnocení se odvíjí výše příspěvku na důchodové připojištění. Realizace pohovorů je také podkladem pro vyhodnocování potenciálních zaměstnanců na kariérní postup.

Noví zaměstnanci jsou s podnikovou filozofií seznamováni v rámci *intenzivních programů při přijímání do pracovního poměru*.

Komunikační kanál prostřednictvím *e-mailů* předává informace pouze technicko-hospodářským pracovníkům. Pracovníkům výroby jsou tyto zprávy sdělovány skrze *oběžníky*. *Interní počítačová síť* je jim dostupná pouze z několika přístupových míst v podniku. Na obě skupiny působí *podnikové nástěnky ve společnosti, vnitropodnikové noviny a ostatní publikace* (např. kodex chování zaměstnanců).

Společnost v roce 2012 přijala *kodex chování*. V tomto dokumentu pojmenovává základní prvky individuální a podnikové odpovědnosti, čímž umožňuje všem zaměstnancům a dodavatelům jasné pochopení principů platných ve skupině THIMM a jejich etických hodnot. Zároveň vyjadřuje zaměstnancům závazek ke správnému a zodpovědnému chování v každodenním pracovním dni. Ustanovení dodavatelských vztahů je definováno ve verzi kodexu chování pro dodavatele.

### **Externí komunikace**

Odpovědné chování je prezentováno na *společenských akcích*. Vybrané osoby managementu společnosti THIMM Obaly, k.s. na veřejných akcích prezentují výši a účel darované finanční částky. Předají šek a informační oznámení, které většinou obdarovaná organizace vyvěsí ve svých prostorách. Obdarovaní také ze své iniciativy umísťují logo THIMM Obaly, k.s. k uvědomění veřejnosti (např. logo THIMM na hasičské stříkačce poukazuje na finanční podporu). Dále příjemci o obdržených darech od THIMMu také informují prostřednictvím svých tiskových materiálů (např. školní časopis).

Obr. 5 Předání šeku Základní škole ve Všetatech



Zdroj: THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013

V *odborných časopisech* (např. Packaging) jsou prezentována inovativní řešení. Za účelem setkání s potenciálními zákazníky a prezentací svých obalových řešení se THIMM Obaly, k.s. účastní *výstav* (Fach Pack). Navazuje obchodní vztahy také na *konferencích* (Retail Summit, Innovation Village, Sustainability Conference). Společnost THIMM Obaly, k.s. je partnerem Fóra pro udržitelné podnikání a také zorganizovala *workshop* přímo v místě svého závodu. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

Sdělení externím stakeholderům poskytují firemní webové stránky a strategický dokument o CSR, který je prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu zpřístupněn v elektronické formě. Společnost jej také vydala v tištěné formě.

CSR sdělení také plyne z následujících skutečností.

- *Soulad se standardy a normami.* Společnost THIMM Obaly, k.s. je nositelem ISO 9001:2008. Systém managementu jakosti certifikoval TÜV Rheinland. (TÜV Rheinland Group, 2013) Management hygieny je certifikován dle standardu Britského obchodního konsorcia (BRC) a Obalového institutu (IOP) s výsledným hodnocením A (nejlepší). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)
- *Získaná ocenění.* Analyzovaná společnost se umístila na 1. místě v soutěži Sodexo Zaměstnavatel regionu 2012 a na 4. místě v kategorii Progresivní zaměstnavatel 2012. Úspěch inovativních řešení dokazují další domácí a mezinárodní oce-

nění (Obal roku 2012, WorldStar for Packaging 2010, Promotional Gift Award 2013). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

- *Absolvování nefinančního auditu.* V rámci členství v SEDEXu podnik podstoupil také audit SMETA 4-Pillar<sup>19</sup>, který hodnotil oblasti – pracovní normy; zdraví a bezpečnost; doplňková ustanovení pracovních práv, platební morálka; životní prostředí, obchodní praktiky. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; SEDEX, s. 5) Významní zákazníci si sami provádějí vlastní audity managementu kvality ve společnosti THIMM Obaly, k.s.
- *Prezentace prostřednictvím organizací.* Členství THIMM Obaly, k.s. v uskupeních vypovídá o angažovanosti k CSR. Organizace je členem Česko-slovenské iniciativy ECR, členem SEDEX, Svazu výrobců vlnitých lepenek, české obalové asociace SYBA a Česko-německé průmyslové a obchodní komory. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013; Peter, 2012, s. 9)
- *Produktové ekooznačení.* Štítek FSC na výrobku z vlnité lepenky dokládá šetrnost obalů vůči životnímu prostředí. Spotřebitelé tak na první pohled vidí, že se jedná o trvale udržitelný obal. Ekologo Svazu výrobců vlnitých lepenek také indikuje soulad výrobků z vlnité lepenky s koncepcí CSR. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

---

<sup>19</sup> Provedený audit SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) snižuje auditorskou zátěž dodavatelů, neboť report je v rámci portálu dostupný všem jeho členům. Audit SMETA byl vyvinut asociací auditorského týmu SEDEX za účelem poskytovat osvědčené postupy referenčního rámce pro sociální audit a podávání zpráv. Postupy vychází z rámce definovaného členy SEDEX a z GSCP (Global Social Compliance Programme). (Sedex, 2012, s. 4)

Obr. 6 Způsoby ekooznačení vyráběné produkce



Zdroj: THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013

*Zákaznický časopis* DAS MAGAZIN je vydáván na úrovni celé skupiny THIMM. Jeho obsah se neomezuje pouze na CSR sdělení. K dispozici je široké veřejnosti v tištěné nebo elektronické formě na základě vyplněné registrační přihlášky k jeho odběru z oficiálních webových stránek kterékoliv divize ze skupiny THIMM. Vychází čtvrtletně v německém a anglickém jazyce. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

### 5.3.5 Kompetence za CSR komunikaci

Na úrovni celé skupiny THIMM vykonává v německém Northeimu funkci CSR manažera paní Anke Peter. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013) V českém závodě není stanovená kompetentní osoba, která by se věnovala výlučně CSR. Aktivity jednotlivých oblastí CSR jsou rozděleny mezi tři vedoucí pracovníky (výrobní, finanční a obchodní ředitel). Na výběru CSR aktivit se také podílí jednatel společnosti a vývojový tým.<sup>20</sup> Personální zajištění tedy poukazuje na převzetí zavedeného konceptu z mateřského závodu z Německa.

Centrální řízení určuje rozsah a implementaci CSR politiky. Dceřiná pozice znamená omezenou pravomoc k učinění vlastních rozhodnutí. Nese tedy povinnost automatického přejímání centrálního řízení. Určitý prostor pro vlastní rozhodnutí je podniku ponechán při návrhu aktivit odrážejících místní specifika. Proto kompetentní osoby v českém závodě z velké části realizují dohled nad výkonem konceptu CSR. Průběžně dle potřeby

<sup>20</sup> Kooperaci uvedených osob lze spatřit např. při výběru inovativního soutěžního výrobku na akci Obal roku.

podávají zprávy Anke Peter a také s ní kooperují činnosti ze svých svěřených oblastí CSR. Kompetentní osoby z jednotlivých dceřiných podniků jsou Anke nápomocní při tvorbě nejrůznějších CSR sdělení. Například kodex chování byl vypracován kolektivně.<sup>21</sup>

V kompetenci jednotlivých závodů je rozpočtování nákladů na jednotlivé CSR aktivity. Směrodatným rozhodnutím je určení formy komunikace, které definuje CSR manažerka Anke Peter. K firemním stakeholderům se organizace obrací různými formami – dialogem (ke komunitě), partnerstvím (k zaměstnancům), zapojením do rozhodování (k dodavatelům, zákazníkům). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013) Dalším způsobem komunikace CSR je jednostranná prezentace. Kompetentní osoby jednotlivých divizí určují komunikační kanály, které oslovují místní stakeholdery.

## 5.4 Výsledky výzkumného šetření

Výzkumné šetření bylo uskutečněno kvantitativní i kvalitativní formou. Výsledky jsou obsaženy v následujících dvou kapitolách.

### 5.4.1 Kvantitativní výzkum

Výzkumné šetření probíhalo v druhém čtvrtletí roku 2013. Bylo uskutečněno prostřednictvím tištěných dotazníků umístěných v prostorách podniku THIMM Obaly, k.s. ve Všetatech. Dotazník přikládám v příloze A. Do sběru dat byli zapojeni všichni zaměstnanci bez rozdílu jejich pracovního zařazení. Počet oslovených respondentů představuje celkový počet zaměstnanců podniku, tj. 195 zaměstnanců (stav k 31. 12. 2012). Ke zpracování dat bylo využito 126 dotazníků. Téměř dvoutřetinová návratnost vyplněných

---

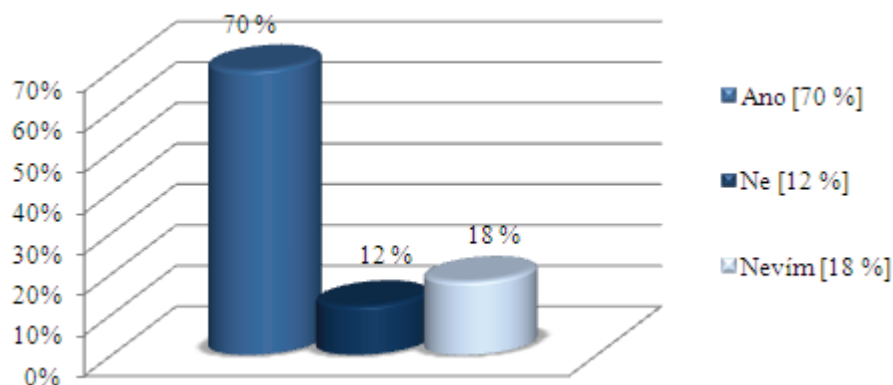
<sup>21</sup> Osoby, které se podílely na vypracování kodexu: Anke Peter (manažerka CSR celé skupiny THIMM), Hans-Joachim Hirsch (jednatel společnosti THIMM SCHERTLER Verpackungssysteme), Claudia Mühlhaus (osobní referentka THIMM Verpackung), Petra Puls (osobní oddělení, THIMM Schertler Verpackungssysteme), Grit Rehberg (vedoucí administrativy THIMM Display), Christian Spilker (zastoupení podnikové rady THIMM Verpackung), Ronny Strahl (vedoucí osobního oddělení THIMM Verpackung, Anja Blankenburg (poradkyně & právnička Schlange & Co.), Andreas Zamostny (jednatel Schlange & Co.). (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2011)

dotazníků byla dosažena díky velké podpoře vedení společnosti. Respondenti anonymně odpovídali na 30 otázek, jejichž vyhodnocení nyní následuje. Výsledek stanovených hypotéz je připojen k příslušným otázkám v této kapitole. Postup vyhodnocení hypotéz je uveden v příloze B.

Identifikační otázky záměrně nezjišťovaly pohlaví respondentů, neboť ve výrobním procesu jsou vzhledem k fyzické náročnosti zaměstnání převážně muži. Tyto otázky však poskytly zjištění o průměrné délce pracovního poměru, která činí 8 roků. Z celkového počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tvoří 38 % administrativní pracovníci a 62 % výrobní dělníci. Dosažený nepoměr zúčastněných procent respondentů dle pracovního zařazení vysvětluje skutečný nepoměr z celkového počtu zaměstnanců (67 administrativních pracovníků, 128 výrobních dělníků).

První část dotazníkového šetření měla obecný charakter. Souhrnně za všechny tři pilíře lze říci, že podnik informuje své zaměstnance o své angažovanosti ve prospěch společnosti, v níž vykonává svoji podnikatelskou činnost. Získané poznatky poukazují na to, že zaměstnanci přijímají CSR sdělení a realizované aktivity organizace dokáží zařadit pod pojem společenská odpovědnost. Odpověď na první výzkumnou otázku demonstruje následující graf.

Graf 1 Odpověď na otázku: „Prohlásili byste o Vašem zaměstnavateli, že se chová společensky odpovědně?“



Zdroj: zpracováno autorkou

Ze získaných odpovědí na první výzkumnou otázku byla dále zkoumána závislost mezi pracovním zařazením zaměstnance a tím, zda vnímá společensko odpovědné chování svého zaměstnavatele (viz příloha B).

$$T(X) = 4,4927$$

$$W_{\alpha} = <5,99; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_{\alpha})$$

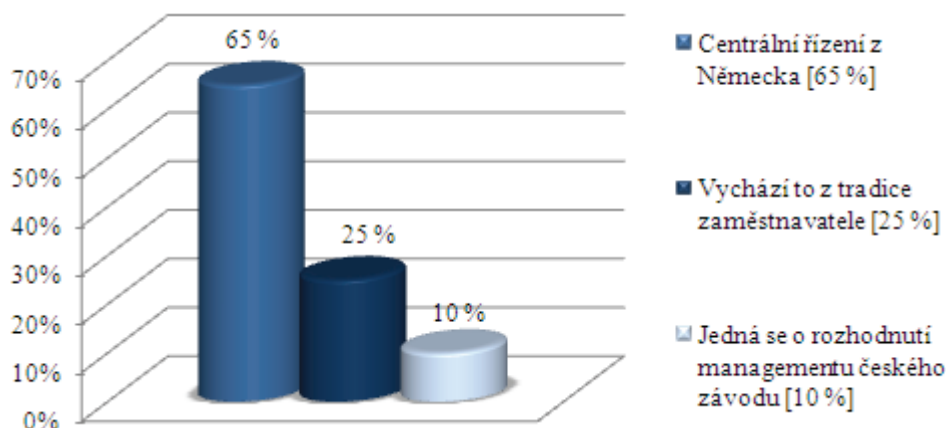
Stanovená hypotéza byla potvrzena. Zaměstnanci hodnotí společensko odpovědné chování svého zaměstnavatele nezávisle na jejich pracovním zařazení. Při sdělování témat CSR tedy nedochází k segregaci skupin zaměstnanců (administrativa, výroba).

Za nejčastější důvod, který THIMM Obaly, k.s. vede ke společensky odpovědnému chování považují zaměstnanci fakt, že praktiky v oblasti CSR jsou přejaty od centrály. 65 % respondentů, kteří zvolili tuto odpověď, jsou dobře seznámeni se strategií CSR a to nejen na úrovni svého zaměstnavatele, ale i v nadnárodním měřítku celé skupiny THIMM. Mnohem nižší procentuální zastoupení (25 %) získala odpověď, která vyjadřovala, že koncept CSR je v historii existence organizace již intuitivně zasazen. Respondenti, kteří projevili svou neuvědomělost v této problematice, zřejmě neví o historii a vizi podniku. Což může být způsobeno tím, že nepřišli do styku s webovými stránkami, které tyto informace obsahují. Poslední nabízenou odpověď („Jedná se o rozhodnutí managementu českého závodu“) zvolilo nejméně respondentů (10 %). Dle tohoto usuzují, že informace jsou zaměstnancům podávány v kontextu s poukázáním na celou



skupinu THIMM. Dalším ovlivňujícím faktorem může být jediná autorka strategického dokumentu o CSR, která je z německého prostředí. Dále se na tvorbě kodexu chování nepodílel nikdo z českého závodu a na tomto základě téměř většina respondentů tuto možnost správně nezvolila.

Graf 2 Zaměstnanci vnímané odůvodnění angažovanosti THIMM Obaly, k.s. k CSR

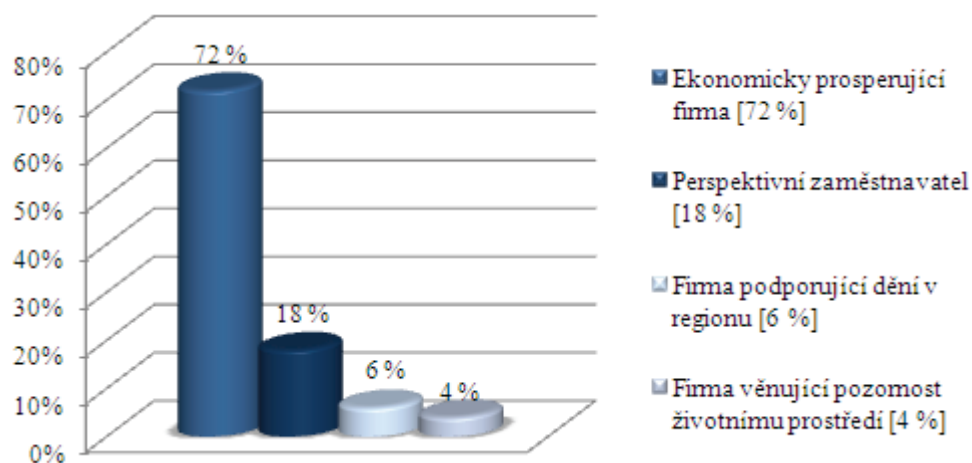


Zdroj: zpracováno autorkou

Nejvíce zúčastněných respondentů (72 %) vnímá svého zaměstnavatele především jako ekonomicky prosperující firmu. Mé domněnky, kterými si odůvodňuji početné procentuální zastoupení, je pravděpodobně růst jejich nominálních mezd. Hodnocení „ekonomicky prosperující firma“ zaměstnanci mohou usuzovat dle realizovaných investic do modernizace a rozšiřování výroby, uzavírání strategických partnerství. Případný další aspekt, který je vede k úvaze, je absence hromadného propouštění. 18 % respondentů hodnotí svého zaměstnavatele jako perspektivního. Dle doposud zjištěných poznatků ze sociálního pilíře CSR - získaná ocenění (1. místo v soutěži Sodexo Zaměstnavatel regionu 2012, 4. místo v kategorii Progresivní zaměstnavatel) je možné THIMM Obaly, k.s. za perspektivního zaměstnavatele opravdu považovat. Nízké procento respondentů, kteří takto ohodnotili svého zaměstnavatele, se zřejmě odvíjí od skepse Čechů. Málokdo si přiznává, že pracuje u zaměstnavatele, který mu v rámci pracovního poměru poskytuje řadu dalších možností. Pouze 6 % respondentů vnímá na prvním místě svého zaměstnavatele jako firmu, která podporuje dění v regionu. Dle počtu realizovaných kulturních (sportovních a společenských) aktivit ve srovnání s ostatními aktivitami v rámci CSR je toto nižší procentuální hodnocení opodstatněné. Zaměstnanci mohou také přednostně

vnímat finanční stránku než kulturní aktivity. Na pouhých 4 % respondentů firma působí jako subjekt věnující pozornost životnímu prostředí.

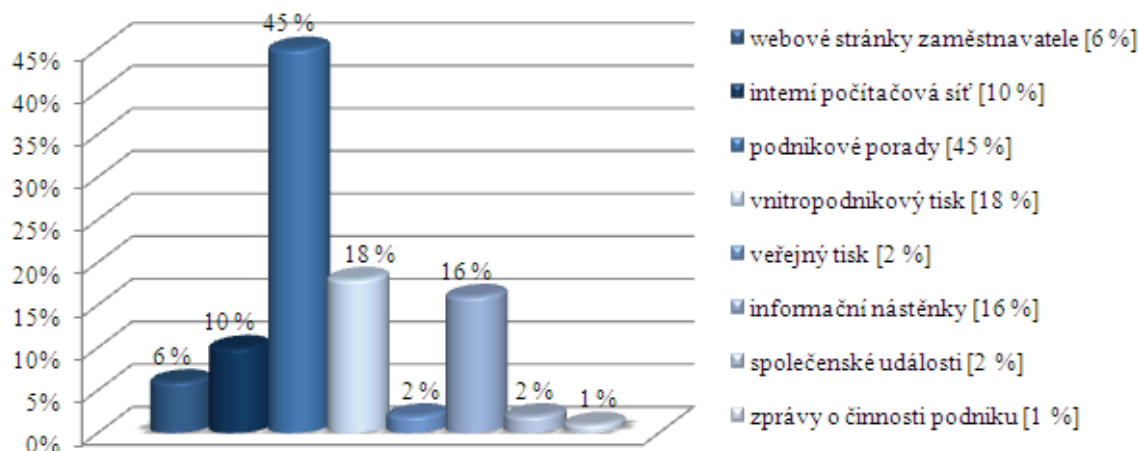
Graf 3 Odpověď na otázku: „Jak vnímáte svého zaměstnavatele na prvním místě?“



Zdroj: zpracováno autorkou

Nejvíce informací je zprostředkováváno prostřednictvím vnitropodnikových zdrojů (porad, firemního tisku, informačních nástěnek, interní počítačové sítě). Znázornění, jak efektivně z pohledu zaměstnanců jednotlivé komunikační nástroje předávají informace, poskytuje následující graf.

Graf 4 Vnímání komunikačních nástrojů CSR z pohledu zaměstnanců



Zdroj: zpracováno autorkou

Tematické otázky prvního bloku analyzovaly komunikaci o **ekonomické oblasti CSR**. Z výzkumného šetření vzešly následující výsledky.

Nadpoloviční počet zúčastněných respondentů se domnívá, že informace o dění ve firmě jsou podávány srozumitelně, pravdivě a aktuálně. Dle vyjádřené míry shody je patrné, že 47 % respondentů nezastává jasné tvrzení a ponechávají prostor nejistotě. Negativní vyjádření respondentů (21 % spíše ne, 5 % ne) si vysvětlují prisuzováním tajného obchodního charakteru údajům, které přestože nejsou oficiálně komunikovány, tak se díky neformální komunikaci či postupem času dostanou do povědomí ostatních osob.

Společnost se dle 85 % respondentů zajímá, jak jsou zákazníci spokojeni s dodávkami. Opačné tvrzení zastává zbylých 15 % respondentů. Jak ukazuje statistické šetření, názory respondentů nejsou ovlivněny jejich pracovním zařazením (viz příloha B). Dle získaných hodnot byla hypotéza potvrzena.

$$T(X) = 2,76$$

$$W_{\alpha} = <3,841; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_{\alpha})$$

Administrativním pracovníkům i výrobním dělníkům jsou sdělovány informace o vztahu společnosti se zákazníky. Společnost lze označit jako partnera pro své zákazníky.

61 % respondentů vyjádřilo, že v situaci, kdy se na inovování výrobku podílí další subjekt (např. dodavatel, výzkumný ústav), je zaměstnancům tato skutečnost dána na vědomí. 14 % respondentů tato sdělení nevnímá a 25 % nedokázalo posoudit situaci, na kterou byli tázáni. Dle mé studie firemních dokumentů o tomto byli informováni ve vnitropodnikovém tisku a na informačních nástěnkách umístěných v prostorách podniku. Na základě většinového souhlasného postoje lze prohlásit, že THIMM Obaly, k.s. zapojuje i tyto „třetí“ subjekty do realizace CSR aktivit.

Informovanost o souladu výroby s normou kvality vnímá podstatná část zúčastněných respondentů (81 %). Negativní názor vyjádřily 2 % respondentů a zbylých 17 % o tomto neví. Největší skupina respondentů vyjádřeným povědomím potvrdila existenci informovanosti o normě kvality. Nevědomost ostatních lze vysvětlit krátkou dobou trvání jejich pracovního poměru, ve kterém ještě nebyli plně informováni o podnikových činnostech.

Způsob (slušný, čestný a pravdivý) jakým je o výrobcích informováno označilo 45 % respondentů. Vyrovnané procento další skupiny respondentů (46 %) nedokázalo otázku posoudit a 9 % respondentů zaujalo jasný nesouhlasný postoj se způsobem informovanosti (slušným, čestným, pravdivým). Absence povědomí o této problematice se odvíjí od produkce THIMM Obaly, k.s. Výrobky z vlnité lepenky jsou poptávané zákazníky na úrovni B2B a reklamním sdělením tedy nejsou oslovováni koneční spotřebitelé.

86 % respondentů si je vědomo existence pravidel chování pro jednotlivé zaměstnance THIMM Obaly, k.s. Pouhá 2 % respondentů o existenci pravidel nemají povědomí a 12 % neví. Dle většiny lze usuzovat, že zaměstnanci byli seznámeni s pravidly chování. Získané vysoké procento souhlasného postoje odůvodňují následovně - o kodexu chování jakožto jedné z aktivit ekonomické oblasti museli být informováni v nedávné minulosti.

Plnění kodexu chování zjišťovala následující otázka. 73 % respondentů se domnívá, že vedoucí pracovníci dodržují zásady kodexu při svém chování a jednání. 27 % zúčastněných má opačný názor. Dle většiny usuzují, že vedoucí pracovníci jsou vzorem zaměstnancům. Příkladem o dodržování zásad kodexu hovoří situace, kdy jsou veškeré nefor-

mální akce organizované mimo pracoviště (v externích prostorách), neboť kodex chování zakazuje požívání alkoholu na podnikové půdě. Zároveň však nalézám vysvětlení k druhé skupině respondentů, která zaujímá protikladný názor na chování a jednání svých nadřízených tím, že kritika druhých je přeci jen vnímána.

Jak efektivně je vnášen kodex chování do vnitropodnikového života organizace, bylo zjišťováno modelovou situací s dvěma možnými řešeními - první varianta (řešení plně v souladu s kodexem, ale pro firmu méně výhodné), druhá varianta (řešení v rozporu s kodexem, ale pro firmu finančně výhodné). Při výběru první varianty se 68 % respondentů spíše domnívá, že je vedoucí pracovník pochválí. 17 % si je tímto úplně jisto. 9 % zastává názor „spíše ne“ a 6 % „určitě ne“. Nejčtenější odpověď „asi ano“ poukazuje na absenci modelové situace v podnikovém životě a zaměstnanci tak nemají žádný základ, od něhož by odvodili stoprocentní tvrzení.

Při střetu zájmů si je 87 % respondentů vědomo možnosti řešit tuto situaci. Zbývajících 13 % respondentů tuto možnost nevnímá.

Následující blok otázek byl zaměřen na zjištění, jak jsou zaměstnancům komunikovány CSR aktivity **sociální oblasti**.

66 % zaměstnanců vidí vedle přijímání jednoznačných pracovních pokynů od svého zaměstnavatele také možnost přispět svým názorem, který je následně brán v úvahu a je o něm diskutováno. Na tomto základě je opravdu naplňováno, co je prohlašováno na webových stránkách a ve firemních dokumentech. Organizace vnímá své zaměstnance jako partnery, a to přestože 34 % respondentů se ve firmě cítí pouze jako příjemci direktivních příkazů bez možnosti vyslovit vlastní názor a o něm diskutovat.

Téměř většina zúčastněných respondentů (96 %) se zapojila do hodnocení svého nadřízeného. Zbývajících 4 % respondentů nevyužily tuto možnost k projevení svého vlastního názoru na chování a jednání svého nadřízeného. Získaná data poukazují na zájem zaměstnanců. Ti svojí účastí věří v přínosy pro vytváření vnitropodnikového prostředí. Účast respondentů také potvrzuje, že společnost o průzkumu včasné své zaměstnance informovala. Z hojné účasti lze v tomto smyslu ohodnotit komunikaci ze strany organi-

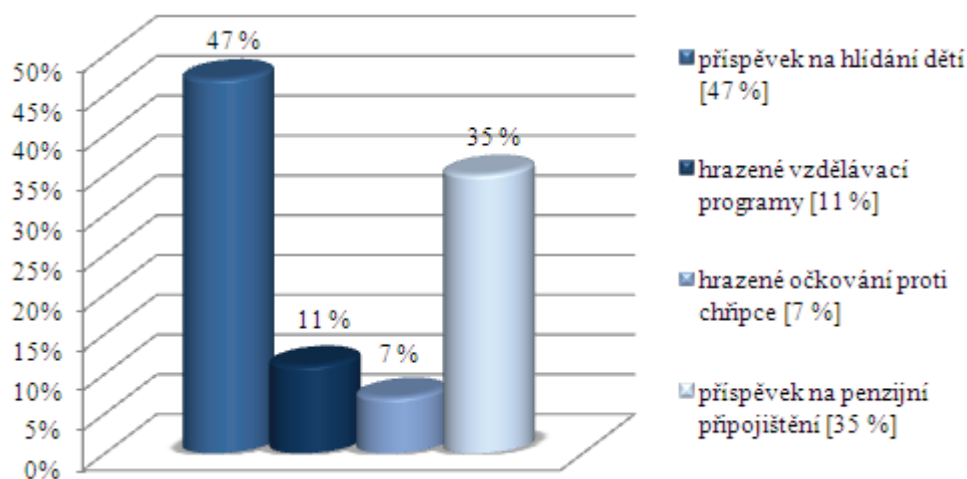
zace jako velice efektivní a také je patrný kladený velký důraz ze strany analyzované společnosti na získávání zpětné vazby.

V následující otázce jsem po respondentech požadovala označit benefit, který firma nejméně komunikuje. Příkladné benefity vždy odrážejí celou kategorii:

- příspěvek na hlídání dětí – podpora rodinného života,
- hrazené vzdělávací programy – kariérní růst,
- hrazené očkování proti chřipce – péče o zdraví,
- příspěvek na penzijní připojištění – peníze.

Z analýzy vyplynulo zjištění, že nejméně firma propaguje příspěvek na hlídání dětí. Toto vnímání může být ovlivněno většinovým zastoupením mužského pohlaví v organizaci, a to přestože dnes již péči o dítě může vykonávat i muž. Na tomto základě je také upuštěno od označení mateřská dovolená k pojmu rodičovská dovolená. Přesto však zřejmě v domácnostech zúčastněných respondentů přetrvává vžitá zvyklost. Četnost vnímání ostatních benefitů je patrná z následujícího grafu.

Graf 5 Nejmeně propagovaný benefit



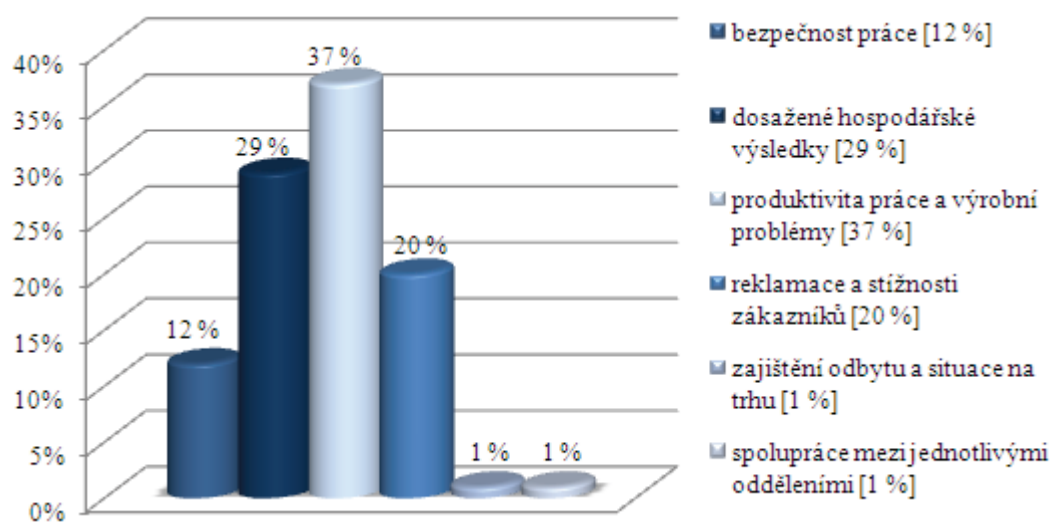
Zdroj: zpracováno autorkou

Zvolený zástupce konkrétního benefitu (očkování proti chřipce) z kategorie péče o zdraví prokázal nejvyšší komunikaci ve srovnání s ostatními kategoriemi. Toto zjištění doplňuje a vypovídající charakter dotváří další data získaná z následující otázky.

Respondenti byli tázáni, zda firma podporuje jejich zdravý životní styl. Naprosto jasné souhlasné tvrzení vyjádřili 4 % respondentů. Spíše souhlasí 26 % a spíše nesouhlasí 49 % respondentů. Zbývajících 21 % nemá žádné domněnky.

Dle zjištění tématu, které je na poradách prvně řešeno, dedukují, co stojí v popředí zájmu zaměstnavatele. Ze studia firemních dokumentů usuzují poměrně velkou péči v oblasti bezpečnosti práce. Jak ale ukázaly výsledky dotazníkového šetření, řešení této oblasti na poradách jako první spatřuje pouze 12 % respondentů. Tento fakt vysvětlují tím, že nové pokyny nejsou dostatečně vnímány a „v očích“ zaměstnanců mají tendenci sklouzávat do formality. Přední pozornost zájmu na poradách 29 % respondentů přisuzuje problematice dosaženého hospodářského výsledku. Nejvíce respondenti postavili na první místo řešení produktivity práce a výrobních problémů. Přestože dle tohoto je patrný kladený důraz organizace na efektivitu výrobního procesu, tak na druhé straně je tato problematika samým základem na cestě k zajištění peněžních prostředků k financování CSR aktivit. Z následujícího grafu vyplývá, jak respondenti vnímají další řešená témata na poradách.

Graf 6 Témata řešená jako první v pořadí na podnikových poradách



Zdroj: zpracováno autorkou

Výzkumné šetření analyzovalo povědomí zaměstnanců o spolupráci THIMM Obaly, k.s. s vzdělávací institucí při přípravě nového učňovského oboru. 87 % dotázaných svojí odpovědí vyjádřilo informovanost. 13 % o tomto neví. Povědomí

o tom, že organizace poskytuje finanční prostředky (dary, sponzorské příspěvky) subjektům v místě svého sídla, má 37 % respondentů, 12 % nemá. Nadpoloviční počet respondentů (51 %) neví. Na uvedeném příkladu z reality téměř většina identifikovala firemní dárcovství. Jak vyplynulo ze statistického šetření (viz příloha B), povědomí o poskytovaných finančních prostředcích od THIMM Obaly, k.s. místním subjektům, není ovlivněno pracovním zařazením zaměstnance.

$$T(X) = 3,024$$

$$W_{\alpha} = <5,99; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_{\alpha})$$

Hypotéza byla potvrzena. Vlivnější faktor se jeví geografická roztržitost trvalých bydlišť zaměstnanců.

Při ukončení pracovního poměru si je pouze 1 % respondentů jisto pomocí THIMM Obaly, k.s. při hledání dalšího uplatnění. Dalších 8 % respondentů vyjádřilo odpověď „spíše ano“. Poměrně vyrovnané hodnoty získaly další nabízené odpovědi (27 % spíše ne, 32 % ne, 32 % nevím). Malé procento respondentů, kteří jsou o této možnosti informování nasvědčuje tomu, že tyto informace zřejmě získali prostřednictvím neformální komunikace.

Výsledky analýzy poslední tématické části otázek podávají obraz o tom, jak jsou zaměstnanci informováni o **environmentální oblasti CSR**.

Modernizace výroby je zaměstnanci spatřována následovně:

- 27 % respondentů spatřuje snahu o zajištění inovací,
- 32 % respondentů snahu o úsporu energií a vody,
- 41 % respondentů snahu o odstranění těžké, monotónní a fyzicky namáhavé práce.

Na základě nejčastěji uváděné poslední možnosti usuzují vzájemnou provázanost environmentálního a sociálního pilíře. Proces realizované firemní komunikace je tedy velice efektivní, o čemž hovoří i výsledek statistického testu nezávislosti – snaha zaměstnavatele o modernizaci výroby není hodnocena závisle na pracovním zařazení zaměstnance. Stanovenou hypotézu přijímám.



$$T(X) = 0,00925$$

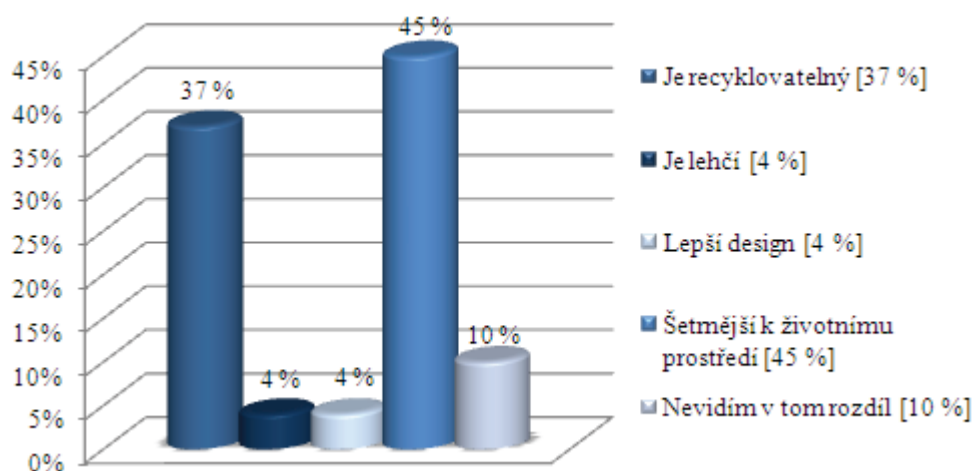
$$W_\alpha = <5,99; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_\alpha)$$

23 % respondentů nalézá v pracovním prostředí inspiraci k možnostem, jak ve svém soukromém životě snížit spotřebu energie. 38 % respondentů nenachází uvedenou inspiraci. Zbývajících 39 % zúčastněných respondentů neví. Fakt, že převážná část zaměstnanců v pracovním prostředí nevnímá inspirativní řešení k úspoře energií, které by bylo aplikovatelné do jejich domácností, může být ovlivněno prioritním vnímání nových technologických celků, které nacházejí své uplatnění pouze v průmyslové velkovýrobě (čistička odpadních vod, inovované technologie). Kromě tohoto však organizace realizuje i zcela běžná opatření – např. výměna klasických žárovek na úsporné žárovky.

Ve srovnání s jinými obaly hlavní přínosy používaného obalového materiálu z vlnité lepenky spatřují respondenti různě. Jejich názory znázorňuje následující graf.

Graf 7 Odpověď na otázku: „V čem vidíte hlavní přínos obalu z vlnité lepenky ve srovnání s jinými obaly, např. plastovými?“



Zdroj: zpracováno autorkou

Jak firma komunikuje své zamýšlené plány a jejich přínosy a jak je vnímají zaměstnanci lze usoudit z následujícího zjištění. 87 % považuje výstavbu nového silničního obchvatu jako přínosnou pro obec. 11 % situaci nedokázalo posoudit a 2 % nehodnotí přístupovou komunikaci za přínosnou. Tento názor zřejmě postavili na informaci, kudy a kam vede přístupová komunikace bez hlubšího zamyšlení, při kterém by zjistili, že zlepšení ovzduší pocítí obyvatelé celé obce a blízkého okolí.

O realizovaném opatření trvale udržitelného rozvoje je uvědoměno 79 % respondentů. Další 4 % neví o garantovaném původu materiálu pro výrobu a 17 % tuto problematiku neposoudilo.

Verifikaci věrohodných názorů komparuje další zjištění. Téměř dle stejného procentuálního zastoupení (82 % respondentů) firma nejvíce zohledňuje kritérium trvalé udržitelnosti (použití recyklovatelného papíru při výrobě). 18 % respondentů spatřuje hlavní kritérium v úspoře energií při použití energeticky úsporných technologií. Aktivitu, které firma doposud nerealizuje (využívání užitkové vody), respondenti správně neuvedli.

#### **5.4.2 Kvalitativní výzkum**

K získání lepší informační základny byly s vybranými zástupci z řad managementu společnosti THIMM Obaly, k.s. realizovány osobní pohovory. Jejich náplní bylo detailněji identifikovat firemní komunikaci o CSR aktivitách. Náměty ke stanovení témat jsem čerpala ze studia firemních dokumentů a výsledků dotazníkového šetření. Osobní dotazování má formu polostrukturovaného pohovoru. Seznam témat příkládám v příloze C. Výsledky této výzkumné činnosti jsou vzhledem k dané posloupnosti této práce již částečně zapracovány do příslušných předchozích kapitol (Realizované CSR aktivity; Stávající firemní stakeholderi; Používané nástroje komunikace; Kompetence za CSR komunikaci), kde doplňují získaná data z analýzy firemních dokumentů. Na tomto místě nyní uvedu další detailní informace, které by přesahovaly rámec v předchozích kapitolách, na které se výše odkazuji.

Povědomí zaměstnanců o tom, že v zájmu THIMM Obaly, k.s. stojí spokojenost zákazníků, je postaveno na skutečnosti, že ve firmě jsou zveřejňované výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků a to v dobrém i ve špatném světle. Podle charakteru jsou tyto odůvodněné stížnosti, pochvaly řešeny na poradách či vyvěšovány na podnikovou nástěnku v prostorách podniku. Zaměstnanci také spatřují zákazníky již v samotném procesu výroby (např. při rozjíždění nové zakázky se zákazníci přijdou podívat na podmínky výroby, odsouhlasí vzorky a větší zákazníci si realizují vlastní audity).

Při posuzování otázky, zda sdělení inovovaného výrobku obsahuje také informaci o tom, kdo se na výrobě spolupodílí (další subjekt), se respondenti nejpravděpodobněji opřeli o skutečnost, že na akci Obal roku je při příležitosti předání ocenění přítomen i „vynálezce“ jakožto „spoluautor“ nápadu. Zaměstnanci, kteří nejsou na této akci přítomni, se informace dozvídají z vnitropodnikového tisku.

Informace o možnosti čerpat příspěvek na hlídání dětí kromě toho, že je zařazen v seznamu benefitů, tak je příslušné zaměstnankyni/zaměstnanci nabízen až v momentě, kdy ona sama/on sám přichází na personální oddělení sdělit termín plánované rodičovské dovolené. Případně obdobně je postupováno při žádostech zaměstnanců o změnu pracovního poměru. V tomto případě je směřované pracovní zařazení, neboť ne každá pozice se dá vykonávat z domova.

Nový učňovský obor, který by vychovával potenciální pracovníky pro výrobu, nebyl pro školní rok 2013/2014 otevřen. THIMM Obaly, k.s. cíleně oslovoval žáky 9. ročníků základních škol. Rozesílané jim byly letáky, personalistka osobně navštívila školy (beseda se žáky) a také telefonicky oslovovala poradkyně na školách. Zaměstnanci THIMM Obaly, k.s. byli informováni na podnikových měsíčních setkání. Na webových stránkách byla tato informace sdělována a také byly zřízené nové webové stránky výlučně pro tento účel.

Absence povědomí respondentů o možnosti pomoci ze strany THIMM Obaly, k.s. při hledání dalšího uplatnění se odvíjí od toho, že za celou dobu existence organizace nenastalo hromadné propouštění zaměstnanců. Odcházejícím zaměstnancům je však tato možnost ústně sdělována při administrativních záležitostech při ukončování pracovního poměru.

Zaměstnancům je umožněno donést z domu použité baterie a zaměstnavatel zajistí jejich ekologickou likvidaci. Tato informace jim byla sdělena na poradě (setkání všech zaměstnanců) a dále je vyvěšena na informační nástěnce.

Organizace informovala o kodexu chování při jeho zavedení do podnikového života několika způsoby. Zaměstnanci shlédli uvítací prezentaci, ve které je provázel(a) zá-

stupce řídicích pracovníků. Prezentace demonstrovala pojmy také na příkladech z praxe. Dále byla zaměstnancům předána tištěná brožurka „Kodex chování skupiny THIMM“ spolu s šálkem.

Chování vedoucích pracovníků i zaměstnanců je závazné ke kodexu. Každá skupina má však odlišný způsob vyjádření svého závazku. Řídící pracovníci svým podpisem stvrdili, že se budou držet kodexu chování, zatímco zaměstnanci svým podpisem pouze podepsali účast na uváděcí akci, kde byl kodex prezentován. Důvod k uvedené rozdílnosti souvisí se zastupováním. Pracovníci jsou zastupováni zastoupením zaměstnanců, které reprezentuje všechny pracovníky podniku a které s podnikem uzavírá podnikové dohody. Takto závodní rada v zastoupení podepsala podnikovou dohodu kodexu chování za každého pracovníka. Řídící pracovníci nejsou zastoupením zaměstnanců zastupováni. Proto se s nimi uzavírají individuální dohody, jejichž formulace odpovídá textu podnikových dohod.

Noví zaměstnanci jsou s CSR seznamováni při přijímání do pracovního poměru. Je to obsahová část vstupního školení, v jejímž rámci jsou vedle seznámení s pracovní náplní také informováni o CSR – jako např. s kodexem chování. Další uváděcí akce kodexu chování organizace nechystá a nové pracovníky bude se zněním kodexu chování seznamovat personalistka první den nástupu.

Kodex chování dodavatelů je k dispozici na jednotlivých divizích, na webových stránkách a všem dodavatelům byly rozeslány informační e-maily o jeho přijetí.

THIMM Obaly, k.s. v kodexu chování zaujímá odmítavý postoj k přijímání nebo darování větších dárků. Dodržování těchto pravidel má za cíl udržet image celé skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP. K tomu, aby si THIMM Obaly, k.s. „neuškodil“, byla stanovena hranice, do které se dary nepovažují za úplatky. V tomto smyslu mohou přijímat a poskytovat reklamní dárky v hodnotě do 10 EUR (např. propisky, kalendáře, bloky, atd.).

## 5.5 Charakteristika současného stavu CSR sdělení

Tato kapitola diplomové práce blíže vysvětluje a dává do souvislosti výsledky získané všemi výzkumnými metodami (tj. analýzou dokumentů podniku, dotazníkovým šetřením, osobním dotazováním zástupců vedení) provedenými v rámci analýzy sdělení firmy o konceptu CSR. Vyhodnocení charakterizuje současný stav CSR sdělení a podává obraz o úrovni začlenění komunikační složky v konceptu CSR.

Z trojí odpovědnosti budu nyní hodnotit projev společenské odpovědnosti analyzované organizace v **oblasti ekonomické**.

- Do výběru dodavatelů je zahrnuto environmentální kritérium a dodavatelé jsou tímto zapojeni do CSR aktivit analyzované organizace THIMM Obaly, k.s., což usuzuji z certifikovaného materiálu. Certifikace dokládá trvale udržitelný původ dřeva pro výrobu vlnité lepenky. Informace o certifikovaném materiálu jsou poskytovány široké veřejnosti prostřednictvím webových stránek, firemních dokumentů týkajících se problematiky CSR. Dle výsledků dotazníkového šetření tuto aktivitu CSR vnímají i zaměstnanci. Komunikaci tohoto sdělení tedy spatřuji dostatečně.
- Při výběru dodavatele není cena jediným kritériem, což dedukuji dle speciálního vydání Kodexu chování pro dodavatele. Pouhé informování však nezaručí plnění uvedených stanovisek, a tak budu tuto problematiku řešit v kapitole Návrhy doporučení.
- Posouzení transparentnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů usuzuji dle členství THIMM Obaly, k.s. v on-line portálu SEDEX. Členství analyzované společnosti v tomto uskupení ji při obchodování zajišťuje, ale také poskytuje ostatním členům informace o prostředí, ve kterém se zúčastněné podniky pohybují (např. boj proti korupci, dodržování lidských práv,...). Tímto nástrojem jsou obě strany ušetřeny dodatečným nákladům, které by plynuly, musela-li by organizace prostředí obchodního partnera ověřovat sama.

Metodika výběru dodavatelů je tedy zrcadlová informacím, které o sobě společnost na druhé straně hlásá, což poukazuje na zájem společnosti o plnění ustanove-

ní kodexu chování. V tomto pohledu je tedy opravdu „černé na bílém“ zároveň také realitou. Společnost tímto získává žádoucí vnímání v očích svých obchodních partnerů a znásobuje takto své hodnoty.

- Stanovený odlišný způsob vyjádření závazku k odpovědnému chování řídicích pracovníků a ostatních zaměstnanců spatřuji jako opodstatněný. Řídící pracovníci přichází do styku s dodavateli a odběrateli, je jim známo více údajů citlivého charakteru. Tedy i jejich závazek ke kodexu chování musí zajišťovat větší míru odpovědnosti.
- Firemní dokumenty na poli CSR (kodex chování, strategický dokument CSR) nejen ustanovují cíle angažovanosti ke konceptu CSR, ale vysvětlují také jejich soulad s hodnoty a vizí organizace. Takto společnost jasně podává své stanovisko k výkonu společenské odpovědnosti. Vhodnost tohoto dokumentu vidím zejména k uplatnění při procesu přijímání nových zaměstnanců, sjednávání nových obchodních kontraktů. Případně na vyžádání pro další obchodní partnery a širokou veřejnost.

Forma prezentování kodexu s osobní účastí řídicího pracovníka, který zaměstnanec provázel zněním kodexu, odráží zájem organizace o společné uvažování o tom, co realizace kodexu chování znamená pro každodenní činnost. Prezentace etického kodexu s uvedením zásad na příkladech zajišťuje správné pochopení sdělovaného obsahu.

Ohodnocení projevu společenské odpovědnosti THIMM Obaly, k.s. v **oblasti sociální** vyjadřuje následující charakteristika.

- Informace o možnosti sladění profesního a rodinného života jsou obsaženy v seznamu zaměstnaneckých benefitů (příspěvek na hlídání dětí, změna pracovního poměru při rodičovské dovolené). Dále jsou ale „nabízeny“ až v situaci, kdy vyvstanou jako aktuální pro příslušného zaměstnance/zaměstnankyni. Společnost tím, že automaticky neupozorňuje každého na možnost čerpání výše uvedených benefitů, si v organizaci udržuje pouze kvalitní zaměstnance.

- O oblasti spolupráce při pomoci hledání dalšího uplatnění pro propuštěné zaměstnance společnost komunikuje ve velmi malé míře. Příčinu lze přisuzovat absenci hromadného propuštění zaměstnanců. Nenastala tedy nutnost zveřejňovat informace o tom, jak získat reference od svého zaměstnavatele.
- Příčinu neotevření nového studijního oboru „operátor obalových strojů“ nepřisuzují nedostatečné informovanosti ze strany THIMM Obaly, k.s. Personální oddělení analyzované společnosti sdělovalo informace zaměstnancům organizace, žákům i široké veřejnosti. Problém vidím v nevhodně načasovaném harmonogramu, v rámci něhož byli oslovováni žáci 9. ročníků základních škol (tedy v době, kdy už tito žáci mají představu o směru dalšího studia).
- Dle zavedeného systému (evidence a řešení stížností) jehož prostřednictvím mohou zaměstnanci (nebo i široká veřejnost) vznášet své názory usuzuji uvědomění vedení společnosti o důležitosti získávání zpětné vazby. Zřejmě proto také společnost od roku 2011 zařadila do svých CSR aktivit průzkum spokojenosti zaměstnanců o chování a jednání přímých nadřízených.
- Začlenění sdělení o CSR již do vstupního školení je známkou zainteresovanosti managementu na budování povědomí o konceptu CSR u nových zaměstnanců.
- O kladení důrazu společnosti na zdraví zaměstnanců vypovídají pravidelná školení bezpečnosti, stanovený podnikový lékař a zaměstnanecké benefity z kategorie péče o zaměstnance. Mezi zaměstnanci však na toto téma panuje nízké povědomí. Teplý oběd nabízený v rámci kterékoliv denní pracovní směny, vodu ze sodobaru na každém úseku zaměstnanci nejspíše považují za samozřejmost.
- Orientace organizace na stakeholdery z regionálního okruhu poukazuje na zájem společnosti o dění v místě jejího sídla. Zaměstnanci THIMM Obaly, k.s., kteří bydlí přímo ve Všetatech či blízkém okolí, a jsou členy těchto sdružení, mohou vnímat finanční podporu nejen pro organizaci, ale potažmo i pro ně samotné (příp. pro jejich rodinné příslušníky), neboť je jim umožněno aktivní trávení volného času. Velkým přínosem je poté ztotožnění zaměstnance s podnikem.

Aktivita **environmentální oblasti** CSR odráží obor činnosti podnikání společnosti. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, o tomto sdělení mají zaměstnanci nejmenší tušení ze všech tří oblastí CSR. Přesto další otázky zkoumající detaily environmentálních aktivit, prokázaly povědomí respondentů. Tudíž tato problematika jim je komunikována. Pouze v porovnání s ostatními oblastmi ji respondenti vnímají nejméně, což může být způsobeno nezájmem respondentů či nedostatečným zapojením zaměstnanců do těchto činností. V této návaznosti budu navrhopvat doporučení pro analyzovanou společnost.

Dle názoru odborníka, který jsem definovala v kapitole Stávající firemní stakeholderi, komunikační strategii není vhodné zacílovat pouze jedné skupině firemních stakeholderů. Proto budu dále také hodnotit projev CSR sdělovaný komunikačními nástroji, které oslovují vedle zaměstnanců také externí stakeholdery<sup>22</sup>. Jedná se o webové stránky a CSR report.

Domovská stránka *webového prostředí* na první pohled odráží strukturu a logické rozložení sdělovaných informací. Odkaz na společenskou odpovědnost organizace se tak přímo nabízí ke kliknutí. Celý obsah této tematiky je v českém jazyce, což u nadnárodní firmy jako je tato hodnotím velice kladně, neboť by se dalo také vzhledem k přejaté koncepci CSR očekávat přeměrování na webovou platformu mateřského závodu, který má stránky primárně ve svém mateřském jazyce. Sdělované informace jsou čtenáři zpřístupněny po částech. Takováto krátká jednoduchá sdělení „dávkuje“ zprostředkovávané informace o jednotlivých oblastech CSR aktivit. Sdělení je doplněno ilustrativním znázorněním i reálnými fotografiemi. Výčet odpovědných aktivit je pojat souhrnně za celou skupinu THIMM, přičemž u každé aktivity je uveden podnik, který danou aktivitu realizuje. K jakému datu je výčet sestaven, na webových stránkách není na první pohled patrné. Při detailnějším prozkoumání umístěného souboru dokumentujícího CSR problematiku je čtenáři známo, k jakému datu jsou zveřejněné informace platné (30. srpen 2012 dle Strategického dokumentu CSR). Aktualizované informace organizace zveřejňuje v sekci „novinky - aktuality“. Ty jsou na webu řazené v chronologicky obráceném pořadí. Dostupné jsou zprávy od roku 2010, čili čtenáři je umožněno vytvořit si

---

<sup>22</sup> Metodika hodnocení je uvedena v kapitole Komunikační nástroje CSR sdělení



představu o vývoji CSR aktivit. Další firemní dokument, který organizace tímto komunikačním kanálem zveřejňuje, má být kodex chování. Jeho zobrazení či stažení bohužel nebylo možné a navíc se odkázalo na stránky mateřského podniku v německém jazyce. Kontaktní údaje na kompetentní osobu celé skupiny (Anke Peter) jsou doplněny její fotografií, což napomáhá k odbourání nevýhod elektronické komunikace.

Organizace poukazuje na vynakládanou odpovědnost ke společnosti ve *speciálním dokumentu upravujícím CSR* nazvaném Strategický dokument, který vydala v srpnu 2012. Obsah sdělení je zaměřen na deskripci činností a strategických cílů v oblasti CSR. Plnění náležitostí tohoto reportu budu hodnotit dle metodického postupu Pavlíka, Bělčíka (2010, s. 89 – 91). Důvěryhodnost reportu je patrná z vyjádřeného závazku organizace k plnění filozofie firemní politiky. Odpovědnost za sdělení nese CSR manažerka Anke Peter, která svoji pozici vykonává centrálně na úrovni celé skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP. Hodnoceno je vynaložené úsilí vřetatského závodu ve všech třech oblastech ekonomická (trh), sociální (zaměstnanci, komunita) a environmentální (životní prostředí a procesy). K příslušným oblastem jsou uváděné také přínosy. Ty jsou vyjádřené slovně či měrnými jednotkami. Sdělení dokumentu je totožné s informacemi na webových stránkách, od kterých se však liší poutavou formou textu. Na formátu A4 je proporcionálně vyvážen text s doprovodným grafickým ztvárněním (fotografie, obrázky, schémata). Kromě tištěné formy je k dispozici zpráva i v elektronické podobě na webových stránkách organizace. Strategický dokument částečně také nese nové trendy vyskytující se v problematice CSR reportů, jak je uvádějí Pavlík, Bělčík (2010, s. 91) a to tím, že sdělení výsledků z minulého období je obohaceno o uvedení plánů do budoucnosti. Vzhledem k členství THIMM Obaly, k.s. v on-line skupině SEDEX jsou principy společenské odpovědnosti šířeny do dodavatelského řetězce a k reportování jsou motivováni i další dodavatelé.

Odpovědnost za CSR sdělení je v současnosti ve společnosti THIMM Obaly, k.s. rozdělena mezi více kompetentních osob. Informace o CSR bývají předávány dle organizační hierarchie a zaměstnanci tak mohou spatřovat více zdrojů, kterými jim je CSR sdělení předáváno. V žádném firemním dokumentu není definováno, že právě tyto osoby mají svěřenou komunikaci za jednotlivé oblasti CSR. V kodexu chování jsou vedle kontaktu

na CSR manažerku celé skupiny THIMM – THE HIGPACK GROUP uváděné také kontakty na kompetentní osoby z ostatních závodů. Na základě této rozdílnosti a absence jediné kompetentní osoby z podniku THIMM Obaly, k.s. mi bude tento poznatek podnětem k navrhnutí doporučení, neboť právě tato skutečnost může mít vliv na názor respondentů, kteří poté vnímají výkon politiky CSR jako nařízený od centrály.

Společnost o angažovanosti k CSR komunikuje prostřednictvím komunikačních kanálů, kterými sděluje informace ze všech tří oblastí CSR. Sdělení jednotlivých oblastí je zaměstnanci vnímáno s různou mírou efektivnosti, což mi je podnětem ke stanovení doporučení pro zlepšení současného stavu komunikačního procesu.

## 6 Návrhy doporučení

V této kapitole budu navrhovat doporučení s cílem zlepšit úroveň komunikace o společenské odpovědnosti ve společnosti THIMM Obaly, k.s.

### 6.1 Doporučení

V návaznosti na získané informace z výzkumné části této diplomové práce tato kapitola uvádí navrhovaná doporučení.

**Aktualizace webových aplikací.** Oblast pro zlepšení se naskýtá v návaznosti na sdělení zveřejňované firemními webovými stránkami. Domovskou webovou platformu CSR sdělení tohoto komunikačního nástroje navrhuji doplnit o datum aktualizace. Ke zvýšení atraktivnosti webového prostoru navrhuji rozšířit webové aplikace o možnost reagovat na zveřejněný článek, čímž bude umožněno zapojení všech firemních stakeholderů.

K tomu, aby byl podnik vnímán jako transparentní nejen skrze on-line členství ve skupině SEDEX, ale aby toto prohlášení bylo poukázáno i široké veřejnosti, ze které se rekrutují např. noví zaměstnanci, navrhuji obnovit funkčnost URL odkazu na kodex chování zaměstnanců. V tištěné publikaci kodexu chování organizace vyjadřuje svůj závazek o seznámení všech svých zaměstnanců se zněním kodexu v rodném jazyce zaměstnance. V této návaznosti vedle cizojazyčných verzí považuji za nutné zveřejnit také verzi v českém jazyce. Tímto bude patrný jasný postoj analyzované společnosti a čtenářům se dostane informace, jaké morální hodnoty a zásady má společnost ukotvené. Místo na webových stránkách odkud bude etický kodex dostupný, považuji za žádoucí, aby byl umístěn ve společném prostoru věnovaném výkonu politiky CSR v podniku THIMM Obaly, k.s. (nikoliv přes webové stránky mateřského podniku).

**Srozumění o historii a vizi organizace.** Jak vzešlo z dotazníkového šetření, iniciativu k výkonu politiky CSR nejčastěji zaměstnanci vnímají jako „nařízenou“ od centrály.

Přestože je toto tvrzení částečně pravdivé<sup>23</sup>, úplná správnost je odlišná – podnik postavený na rodinné tradici. O historii a vizi organizace tedy navrhuji zařadit sdělení do vnitropodnikového tisku, který dle hodnocení respondentů vzešel jako druhý nejčastěji vnímaný nástroj pro komunikaci CSR aktivit.

**Šablona e-mailových zpráv.** Ze všech tří pilířů je zaměstnanci nejméně vnímaná environmentální oblast a dle dalšího zjištění (absence inspirativních řešení pro domácnost) tyto poznatky propojuji a navrhuji opatření realizovat „vztažením“ i na soukromý život respondentů. Předpokladem je poté větší zájem na participaci. Jako řešení potenciálně aplikovatelné i do domácností se mi jeví apelace na zvážení nutnosti tisku e-mailových zpráv, využívání kancelářského papíru z obou stran. O tomto navrhuji informovat především administrativní pracovníky způsobem, že do každého e-mailu by byla připojena na konci zprávy poznámka: „Opravdu je nutné tento e-mail tisknout? V případě že ano, nezapomeňte také využít druhou stranu tohoto papíru. Vaše budoucí generace Vám poděkuje.“. Ke zvýšení efektivity navrhuji písmo poznámky v zelené barvě a sdělení může být také doplněno tematickým motivem životního prostředí, který je nyní užíván na webových stránkách v sekci CSR.

**Pravidelné informování zájmu o komunitu.** Zájem THIMM Obaly, k.s. o dění ve společenství vnímá málo zaměstnanců. Zároveň je veřejný tisk hodnocen jako poskytující málo informací. Pro posílení obou zjištění navrhuji ve veřejném tisku reportovat o vybraných důležitých realizovaných CSR aktivitách organizace tak jako obdoba uvedená v příloze D. Přestože veřejný tisk vychází celorepublikově, část jeho obsahu je odlišná dle regionálních oblastí. Do této části navrhuji zařadit příspěvky (např. zveřejnit fotografie výrobků, které děti ze všetatské mateřské a základní školy vyrobily z vlnité lepenky darované od THIMMu).

**Pravidelné informování zájmu o zdraví zaměstnanců.** Ke zvýšení efektivity komunikace v oblasti péče o zdravý životní styl zaměstnanců dle mého názoru přispěje pře-

---

<sup>23</sup> Filozofie celé skupiny THIMM – THE HIGHPACK GROUP je společná všem členským podnikům. (THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013)

svědčení zaměstnanců o přínosech. K tomuto účelu navrhuji využít vnitropodnikové noviny a do nich zařadit rubriku pravidelného seriálu. Ten se bude odkazovat na dosa-  
vadní realizované aktivity zaměstnavatele a uvádět přínosy pro jednotlivce. Dále se na-  
bízí možnost umístit do podnikové jídelny na nástěnku informace o složení stravy  
a typech, jak se vyvarovat nezdravému stravování (např. preferovat vařené brambory  
namísto hranolek). Jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, vnitropodnikové ná-  
stěnky jsou třetí nejčtenější. Na tomto základě usuzuji efekt ze zavedení výše popsaného  
navrhovaného doporučení.

**Sdělení o výchově pracovníků pro výrobu.** K tomu, aby byla plánovaná CSR aktivita  
sociálního pilíře (nový učňovský obor) uskutečněna, navrhuji včasnější oslovení žáků  
a to již v době, kdy navštěvují 8. ročník základní školy.

**Reportování o CSR.** Prostor ke zlepšení spatřuji v souvislosti s reportováním společen-  
ské angažovanosti analyzované organizace. Vzhledem k tomu, že se jedná o první vy-  
dání dokumentu, které následovalo v těsném závěsu po realizaci myšlenky veřejně pro-  
hlásit a zařadit doposud vykonávané aktivity pod pojem CSR, podněty ke zlepšení jsou  
intuitivně očekávané. Přesto vydání tohoto dokumentu hodnotím velice kladně, neboť  
jak uvádí Pavlík, Bělčík (2010, s. 135), pravidelné každoroční zprávy o CSR vydávají  
firmy v ČR jen velmi ojediněle (stav k roku 2007).

K možnostem zvýšení atraktivity CSR reportu, jak je uvádí Pavlík, Bělčík (2010, s. 89–  
–91), nacházím praktické řešení pro analyzovanou společnost. První způsob se nabízí,  
budou-li ve zprávě uvedené příklady z podnikového života. Ty mohou poukazovat na  
příznivé skutečnosti (např. jak vedlo firemní dárcovství k rozvoji podporované Mateř-  
ské školy ve Všetatech), ale i na to, co se organizaci nepodařilo (otevření nového uč-  
ňovského oboru). K získání větší důvěryhodnosti napomůže ověření reportu nezávislým  
třetím subjektem. Vzhledem k tomu, že politika CSR je v organizaci zavedena od minu-  
lého roku, ponechávám organizaci časový prostor k vlastní tvorbě několika reportů. Ve  
dvouletém horizontu vidím za vhodné nechat CSR report ověřit nezávislým subjektem  
(auditorskou či konzultační firmou). Kromě již nyní uváděného kvantitativního hodno-

cení přínosu CSR v měrných jednotkách, navrhuji vyhodnocení minulého období doplnit o finanční vyjádření.

**Stanovení kompetentní osoby.** V návaznosti na absenci jediné kompetentní osoby z THIMM Obaly, k.s., která by odpovídala za sdělení CSR ze všech oblastí (ekonomická, sociální, environmentální), navrhuji odpovědnost za tuto problematiku přiřadit do pracovní náplně jedné osobě ze všech stávajících (jednateli). Tato osoba bude vedle dalších kompetentních osob z ostatních členských závodů skupiny THIMM reprezentovat zájem o CSR. Výsledkem bude participace THIMM Obaly, k.s. na aktivitách CSR, které jsou iniciované na nadnárodní úrovni. Ustanovení této osoby bude žádoucí pro uvádění kontaktních údajů do dokumentů CSR. Zejména v CSR reportu, který odráží místní specifika vřetatského závodu, spatřuji uvedení kompetentní osoby z českého prostředí za vhodné. Další přínos z uvedeného návrhu spatřuji ve vylepšení „reputace“ u svých zaměstnanců, kteří v dotazníkovém šetření označili výkon politiky CSR z důvodu centrálního nařízení.

**Dojíždění do práce.** K získání většího povědomí o aktivitách z environmentální oblasti, která je v současnosti hojně realizována, doporučuji společnosti zdokonalit komunikaci o aktivitách v této oblasti. Inspirativní řešení se odvíjí od poskytovaného benefitu – finančního příspěvku na dopravu. Jeho výše se odvíjí od vzdálenosti bydliště daného zaměstnance. Kompetentní osoba za vedení personální agendy má tedy přehled o tom, z jakých lokalit zaměstnanci dojíždí. Proto navrhuji, aby pracovní náplň uvedené osoby byla rozšířena o administrativní činnost plynoucí z navrhovaného doporučení. Bude-li sestaven seznam „výjezdních míst“ a tento bude zveřejněn, umožní zaměstnancům lépe zmapovat možnou spolujízdu. Také jim poskytne kontakty na spolupracovníky, čímž jim usnadní domluvu na společnou jízdu. Tímto bude znásoben účel a přínos poskytovaného příspěvku a bude poukázáno nejen na finanční úlevu pro zaměstnance, ale i na blaho společenství. Sdělení navrhuji umístit na podnikovou nástěnku a také ho distribuovat prostřednictvím letáku přiloženého do vnitropodnikových novin.

**Doplnění smluvních podmínek.** Dodavatelé společnosti THIMM mají možnost nahlédnout do Kodexu chování skupiny THIMM pro dodavatele, který je k nahlédnutí

v místě závodu. THIMM se v tomto kodexu zavazuje ke spolupráci s obchodními partnery, kteří mají a od dalších podporují společné zájmy – např. odběr materiálů z trvale udržitelného lesnictví, který je dále zpracováván v prostředí, kde vládnou rovné pracovní příležitosti. Aby byl garantován soulad zájmů společnosti THIMM s vlastnostmi zboží či služeb a s prostředním výroby dodávajících obchodních partnerů, navrhuji do obchodních smluv připojit nutnost potvrzení souhlasu o uvědomění tohoto obchodního partnera se zněním Kodexu chování skupiny THIMM. Toto bude na jedné straně znamenat „vynucenou“ čtivost kodexu THIMMu, na druhé straně se obsah kodexu dostane do širšího povědomí. Pravděpodobně určité praktiky budou obchodní partneři sami dále praktikovat, tzn. šířit je dále.

Dopad začlenění souhlasu se zněním kodexu chování dodavatelů do smluvních podmínek nespátřuji v možném odvrácení zájmů dodavatelů od spolupráce s THIMM Obavly, k.s. Naopak v dnešní době, jak uvádí Hertzová (2003, s. 138, 139, 215), si firmy pečlivě vybírají, s kterými obchodními subjekty naváží spolupráci. Rozhodujícím kritériem přestává být např. nabízená či poskytovaná výhodná cena. Dnes má větší váhu garance partnera. Ta obchodníkovi zaručuje, že mu spolupráce se zvoleným partnerem nepošpiní dobré jméno organizace. Další důkaz, dle kterého jsem se opírala při návrhu výše uvedeného doporučení a posuzovala jeho dopad, pramení z výzkumu doc. Srpové a Ing. Kunze (dle Pavlíka, Bělčíka, 2010, s. 134) z Vysoké školy ekonomické. Ti v roce 2007 provedli vlastní empirický výzkum a zejména na základě získaných názorů od firem, které působí vedle českého trhu také v zahraničí, dospěli ke zjištění: „...v dnešním silném hyperkonkurenčním prostředí dochází k vyrovnání kvality i cenové nabídky výrobků a služeb poskytovaných jednotlivými konkurenčními firmami. Zákazníci proto vyhledávají i další faktory k diferenciaci firem a jimi nabízených výrobků a služeb. Jedním z nich může být i obraz společensky odpovědné firmy.“.

**Poradenství pro odcházející zaměstnance (outplacement).** Oblast pro zlepšení vidím v sociální oblasti při situaci ukončování pracovního poměru se zaměstnanci. Organizaci navrhuji, aby odcházejícím zaměstnancům nabízela pomoc při hledání jejich dalšího uplatnění. Možnosti této pomoci navrhuji formou bezplatných konzultací s personalistou, který by koordinoval sestavení profesní části CV. Pro zajištění pomoci

při hledání nového zaměstnání navrhuji THIMM Obaly, k.s., aby evidoval organizace, kterým poskytuje reference o svých bývalých zaměstnancích. Z tohoto zdroje poté může nabídnout odcházejícím zaměstnancům cenné a velice nápomocné informace. Personalista poskytováním referencí získává přehled o tom, kde nacházejí další uplatnění jejich bývalí zaměstnanci. Zvýšená pracovní zátěž bude mít formu časové v důsledku dodatečné administrativní činnosti. Ta bude mnohonásobně převýšena přispěním k tvorbě dobrého jména zaměstnavatele, který se bude jevit jako pečující o své zaměstnance i mimo rámec pracovního vztahu. Komunikačním nástrojem, který navrhované opatření ukotví, budou vnitropodnikové směrnice z kategorie personálních dokumentů. Zaměstnanci si tak budou moci přečíst a odvolávat se na „černé na bílém“. Tímto bude podán jasný obraz, který vyvrátí domněnky, že se firma jen tváří.

**Osvojení měkkých dovedností.** V návaznosti na ustanovení kodexu o darování navrhuji organizaci věnovat zvýšenou pozornost komunikačním dovednostem svých zaměstnanců. K tomuto účelu navrhuji zajistit absolvování kurzu komunikačních dovedností. V rámci něj si osvojí vhodné formy odůvodnění odmítnutí daru a to i ve vztahu k jiným kulturním a národnostním skupinám, neboť zákazníci THIMMu jsou většinou zahraniční společnosti.

**Příprava na certifikaci ISO 26000.** Pro splnění rostoucích požadavků trhu navrhuji společnosti zařadit do svého strategického plánu přijetí normy ISO 26000 pro společenskou odpovědnost. Zahájení přípravné fáze navrhuji realizovat ve spolupráci se sdružením CQS, které poskytuje certifikaci IQNet SR 10. Tato certifikace vychází z normy ISO 26000 a obsahuje její principy a základní témata. Shodná specifikace prokáže společenskou odpovědnost (CQS, 2013). Získaný certifikát navrhuji umístit do profilu společnosti THIMM Obaly, k.s. v on-line portálu SEDEX. Vedle již absolvovaného nefinančního auditu v rámci členství v SEDEX bude získaná certifikace představovat další silnou stránku analyzované společnosti a předurčí úspěšné přijetí normy ISO 26000.



## 6.2 Zhodnocení realizace doporučení

Tato část definuje náklady ze zavedení navrhovaných doporučení do podnikové praxe. V rámci této kapitoly je také uveden přínos z realizace navrhované komunikační strategie.

Náklady ve většině případů znamenají přímé náklady a zvýšenou administrativní zátěž, kterou lze vyčíslit mzdovými náklady, jejichž výše se odvíjí od nákladů vynakládaných v současné době. Pro realizaci navrhovaných doporučení se ke spolupráci nabízejí subjekty z tržního prostředí z příslušných oborů. Dle konkurenčních cen lze také usuzovat náklady za činnosti, které si firma zajistí vnitropodnikovou činností či na úrovni mateřského podniku. Přesto nelze tyto ceny brát za závazné, neboť cenová politika služeb (obzvláště pro firemní klientelu) je značně závislá na mnoha faktorech – na rozsahu požadovaných služeb, věrnosti k danému poskytovateli. Proto uváděné cenové rozpětí podává pouze odhad výše předpokládaných výdajů za realizaci navrhovaných doporučení.

Na základě znalosti firemního prostředí společnosti THIMM Obaly, k.s. nejsou známe předpoklady, které by bránily realizaci doporučení. Pro úspěšnou aplikaci do podnikové praxe je u vybraného navrhovaného doporučení uveden také vědecký názor.<sup>24</sup> Důvod mého zvýšeného zájmu o doporučení, které spočívá v doplnění smluvní dokumentace analyzované společnosti, vyplývá z nezbytné schopnosti společensky odpovědné firmy financovat CSR aktivity.

Navrhovaná doporučení navrhuji realizovat v časovém horizontu do jednoho roku s výjimkou dvou doporučení (ověření CSR reportu, zavedení outplacementu do personálního řízení). Jeho realizaci vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců neshledávám za aktuální. Vytvořená komunikační strategie tedy odráží proveditelnost a rozřazuje doporučení do dvou typů strategií – krátkodobá (do 1 roku) a střednědobá (2 – 5 let). Následující tabulky podávají návrh možné alternativy realizace navrhova-

---

<sup>24</sup> Viz kapitola Doporučení – Doplnění smluvních podmínek

ných doporučení. Určují harmonogram a představují možné obchodní partnery ke spolupráci včetně uvedení cenového odhadu.

Tab. 7 Harmonogram realizace doporučení

<b>Doporučení</b>	<b>Začátek realizace</b>	<b>Frekvence plnění</b>
Aktualizace webových aplikací	ve čtvrtletním horizontu	ročně
Publikování článku o historii a vizi organizace do vnitropodnikového tisku	do uzávěrky 2. nejbližšího vydání	čtvrtletně
Doplnění šablony e-mailových zpráv o CSR sdělení	ve čtvrtletním horizontu	ročně
Reportování o CSR ve veřejném tisku	ve čtvrtletním horizontu	půlročně
Pravidelné informování zájmu o zdraví zaměstnanců	v půl ročním horizontu	měsíčně
Včasné informování o iniciaci učňovského oboru	říjen/listopad 2014	ročně
Doplnění sdělení CSR reportu	do uzávěrky vydání za rok 2014	ročně
Ověření CSR reportu	v 2letém horizontu	ročně
Stanovení odpovědnosti za CSR jedné osobě	do jednoho roku	jednorázově
Zveřejnění informací odkud zaměstnanci dojíždí do práce	v půl ročním horizontu	jednorázově
Doplnění smluvních podmínek o souhlas s kodexem chování	v půl ročním horizontu	jednorázově
Poradenství pro odcházející Zaměstnance (outplacement)	v 2letém horizontu	jednorázově
Osvojení měkkých dovedností	do jednoho roku	jednorázově
Příprava na certifikaci ISO 26000	do jednoho roku	jednorázově

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 Návrh realizace doporučení

Doporučení	Navrhovaná realizace		
	oblast služeb	subjekt	předpokládané roční výdaje
Aktualizace webových aplikací	správa firemní webové prezentace	Šmíd a Kasal s.r.o., Mělník	cca 3 993 Kč/ cca 10 hod práce
Publikování článků o historii a vizi organizace do vnitropodnikového tisku	redakterská činnost	Mgr. Dagmar Guhryová, Praha	600 Kč/4 normostrany
Doplnění šablony e-mailových zpráv o CSR sdělení	nastavení e-mailu	Šmíd a Kasal s.r.o., Mělník	726–6 534 Kč/1–16 hod práce
Reportování o CSR ve veřejném tisku	redakterská činnost, mediální služby	Mgr. Dagmar Guhryová, Praha; MAFRA, a.s., Praha	300 Kč/2 normostrany 114 040–201 247 Kč/2 články (22cm x 14cm v MF Dnes oblast Praha a Středočeský kraj)
Pravidelné informování zájmu o zdraví zaměstnanců	výživové poradenství	Věra Kratochvílová, Neratovice	4 560–10 080 Kč/13týdenní jídelníček
Včasné informování o iniciaci učňovského oboru	vzdělávací kurz prezentačních dovedností	T&CC s.r.o., Praha	7 600 Kč/2 účastníci
Doplnění sdělení CSR reportu	redakterská činnost	Mgr. Dagmar Guhryová, Praha	150 Kč/1 normostrana
Ověření CSR reportu	nefinanční audit	SGS CZECH REPUBLIC S.R.O., Praha	15 000 Kč/připomínkování zprávy 22 500 Kč/audit u klienta
Stanovení odpovědnosti za CSR jedné osobě	vzdělávací kurz delegování, time management	T&CC s.r.o., Praha	4 500–9 000 Kč/1 účastník 4 400 Kč/1 den/1 účastník

Zveřejnění informací odkud zaměstnanci dojíždí do práce	vzdělávací kurz time management	T&CC s.r.o., Praha	4 400 Kč/1den/1 účastník
Doplnění smluvních podmínek o souhlas s kodexem chování	advokátní činnost – obchodní právo	Advokátní kancelář JUDr. Tomáš Pelikán - - JUDr. Jiřina Lužová, Praha	2 420–3 630 Kč/1–1,5 hod práce
Poradenství pro odcházející zaměstnance (outplacement)	personální poradenství, vzdělávací kurz time managementu	T&CC s.r.o., Praha	3 000–8 000 Kč/1den/1 účastník 4 400 Kč/1 den/1 účastník
Osvojení měkkých dovedností	vzdělávací kurz komunikačních dovedností v českém i anglickém jazyce	T&CC s.r.o., Praha Tandem Languages s.r.o., Praha	220 400 Kč/2dny/29 účastníků 12 000–16 800 Kč/3 skupiny/8hod
Příprava na certifikaci ISO 26000	certifikační služby systému managementu CSR	CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, Praha	261 360 Kč/audit u klienta

Zdroj: vlastní zpracování na základě:

<http://www.skit.cz/nabidka-sluzeb/>

<http://guhryova1dagmar.webnode.cz/>

[http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra\\_all\cs\\_pro-inzerenty\\_mlada-fronta-dnes-s-magaziny.htm&menu=](http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_pro-inzerenty_mlada-fronta-dnes-s-magaziny.htm&menu=)

<http://www.zdraviavyziva.cz/index.php?nid=8060&lid=cs&oid=1472199>

<http://www.skoleninadlani.cz/?category=4&run=&course=10>

<http://www.sgsgroup.cz/cs-CZ/Finance/Audit-Certification-and-Verification/Social/Sustainability-Report-Assurance-SRA.aspx>

<http://www.akpelikan.cz/ObchodniPravo.aspx>

<http://www.tandem.cz/zamereni-firemnic-kurzu>

<http://www.cqs.cz/Normy/IQNet-SR-10-System-managementu-spolecenske-odpovednosti.html>

Cenový odhad za realizaci navrhovaných doporučení je kvantifikován dle časového hlediska následovně.

- V prvním roce znějí výdaje za realizaci navrhovaných doporučení na částku 641 446–750 494 Kč.
- V dalším roce je možno pominout výdaje za navrhovaná doporučení, jejichž realizaci navrhuji jednorázově (509 477–519 990 Kč).
- V 2letém horizontu se výdaje za realizaci doporučení zvýší o cenu za ověření CSR reportu a zavedení outplacementu do personálního řízení (22 400–34 900 Kč).

Při navrhování realizace doporučení jsem vycházela ze situace vnitřního i vnějšího okolí společnosti THIMM Obaly, k.s. K dosažení přínosů je však nutné na změny v okolí reagovat a vhodně upravovat komunikační strategii.

Hodnocení přínosu ze sdělení o CSR aktivitách nedává jednoznačné výsledky jako finanční analýza. I přes obtížnou kvantifikaci, je přínos z komunikačních aktivit o odpovědném chování firem dle Skácelíka (2010, s. 17) dostavitelný. Skácelík vysvětluje přínos komunikačních aktivit o CSR, který pramení z uvědomění zaměstnanců podniku. Ti pokud budou rozumět prostředí, ve kterém pracují, zda také budou vědomi, že jejich zaměstnavatel není pouhým vykořisťovatelem a pokud uvidí konkrétní dopady snah managementu na poli společenské odpovědnosti, či snad budou-li mít přímo možnost přidat ruku k dílu, stane se pro ně práce mnohem smysluplnější. Výsledek se projeví v lepší pracovní morálce a věrnosti k podniku. Zaměstnanci poté budou hrdí na podnik a budou se o něm pozitivně vyjadřovat. Podnik se stane lákadlem pro další kvalitní a talentované pracovníky. Důležitý vliv to bude mít také na vztah k zákazníkovi, neboť on umožňuje firmě dosahovat zisku, který firma následně částečně investuje do CSR. Tímto zlepšuje podmínky pro práci zaměstnanců, kteří se budou přirozeně o těchto aktivitách zmiňovat zákazníkům, čímž vzniká jakási spirála, která vede k zaručenému úspěchu.

Podobu ekonomického přínosu na tomto základě spatřuji v následujících úhlech pohledů odrážejících finanční stránku.

- Úspory nákladů bude dosaženo při náboru nových zaměstnanců. Ti budou na základě přijímaného CSR sdělení o analyzované organizaci THIMM Obaly, k.s. vnímat jako perspektivního zaměstnavatele. V tomto důsledku budou eliminovány náklady na inzerci pracovních nabídek. Při přijímání zaměstnanců ve větším počtu bude také eliminované pracovní zatížení personalistky i dalších školitelů.
- Úsporu mzdových nákladů lze dosáhnout také u stávajících zaměstnanců. Jim si organizace bude moci dovolit vyplácet nižší mzdy než za jaké by byli ohodnoceni ostatními zaměstnavateli, kteří se neangažují či neinformují o výkonu konceptu CSR. Vzniklý rozdíl si zaměstnanci THIMM Obaly, k.s. mohou kompenzovat pocitem hrdosti na svého zaměstnavatele.
- Efekt bude znatelný také z dosažené produktivity práce, neboť díky nízké fluktuaci bude eliminováno období zaškolování, které bývá spojeno s nižším pracovním výkonem.
- Ke zvýšení prodejnosti vyráběné produkce napomůže sdělení o odpovědném podnikání, které představuje konkurenční výhodu pro analyzovanou společnost.
- Od loajality obchodních partnerů (dodavatelů, odběratelů) se bude odvíjet růst tržeb, příp. záruka stability.
- Na základě zvýšené hodnoty nehmotných aktiv společnosti (image firmy, kvalitní a loajální zaměstnanci, dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy) se zvýší hodnota celé společnosti.
- Společensky odpovědné chování zjednoduší možnost získání dodatečného kapitálu a společnosti se otevřou nové obchodní příležitosti.
- Dopad výše uvedených přínosů se projeví na růstu zisku.

## 7 Závěr

Nedílnou součástí strategického řízení by měla být komunikační strategie. Vedle ryze marketingového sdělení se dnes nabízí další způsob, jak uvědomit firemní stakeholders o činnosti podniku. Touto možností je navázat sdělení na odpovědné chování, které pramení od angažovanosti firem k CSR. Vzhledem k tomu, jak dynamicky se tento koncept vyvíjí a nabývá na popularitě, je nutné k dosažení přínosů, vhodně zvolit a upravovat CSR sdělení.

Práce analyzovala současnou komunikační strategii CSR sdělení firmy THIMM Obaly, k.s. Výchozím krokem bylo poznání, komu organizace sděluje informace o CSR a jakých komunikačních nástrojů k tomu využívá. Poznáním současné úrovně CSR sdělení bylo zjištěno přispívání THIMM Obaly, k.s. k rozvoji společnosti ve všech třech oblastech společenské odpovědnosti (ekonomické, sociální, environmentální).

Hlavní závěry analyzování poukazují na existenci začlenění komunikační složky jako součást aktivit realizovaných v rámci konceptu CSR. Společnost je poté vnímána v „dobrém světle“. Na druhé straně provedený výzkum poukázal také na oblasti, o kterých panuje mezi zaměstnanci analyzované organizace menší povědomí. V návaznosti na tato zjištění je potřeba posílit komunikaci o jejich existenci. Pro zlepšení komunikace se naskýtá prostor v oblastech, k nimž jsou navržena příslušná doporučení. Ta analyzované společnosti umožní dovést CSR sdělení do vyšší úrovně a zajistí přínosy, které jsem v práci definovala. Navrhovaná komunikační strategie společnosti vede cestou k dosažení trvalé udržitelnosti podnikání, čímž je dosaženo souladu s podnikovým cílem, který vyjadřuje snahu společnosti plnit požadavky zákazníků v dlouhodobém horizontu prostřednictvím inovativních obalových řešení. V navrhované komunikační strategii je pojata čestnost a odpovědnost jako základ chování s cílem vést vztahy založené na důvěře nejen se zaměstnanci, ale i s obchodními partnery, kteří také dotváří vnímání samotné společnosti.

Ve výsledném efektu se dostaví přínosy ze společensky odpovědného chování. Realizovatelnost navrhovaných doporučení je v práci verifikována. Cílů práce, tak jak jsem je

definovala, bylo dosaženo. Návrh komunikační strategie ve vazbě na CSR bude firmě THIMM Obaly, k.s. předložen v rámci oponentského posudku k postupné realizaci.



## 8 Literatura

ACCA, 2001. *Environmental, Social and Sustainability Reporting on the World Wide Web: A Guide to Best Practice*. [online]. London: The Certified Accountants Educational Trust. [cit. 2013-03-31]. 41 s. Dostupné z: <<http://www.corporateregister.com/pdf/Guide.pdf>>. ISBN 1 85908 364 1.

BARTOŠOVÁ, I., 2013. *Seznam zaměstnaneckých benefitů*. Všetaty: THIMM Obaly.

BEAUCHAMP, TOM L. A E. NORMAN BOWIE, 2004. *Ethical theory and business*. 7th ed. New Jersey: Pearson Education. xiv, 344 s. ISBN 0-13-111632-0.

CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, ©2013. IQNet SR 10 – Systém managementu společenské odpovědnosti. *Cqs.com* [online]. [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <<http://www.cqs.cz/Normy/IQNet-SR-10-System-managementu-spolecenske-odpovednosti.html>>.

ČERNOHORSKÁ, L. A A. PUTNOVÁ, 2012. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. 1. vyd. Brno: CERM. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

Český statistický úřad, ©2013. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))>.

DAHLSTRUD, A., 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online databáze]. Wiley InterScience [cit. 2013-02-20]. roč. XV, č. 1, s. 1 – 13. Dostupné z: DOI 10.1002/csr.132.

DEUTSCHOVÁ, V., 2011. *Etický audit podnikové kultury společnosti THIMM Obaly, k.s.* Brno. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

DYTRT, Z., 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

ECR-Rus, ©2011. Hlavní aktivity. *ECR Czech-Slovak* [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <<http://ecr-all.org/czech-slovak/pracovni-skupiny/>>.

EUWID – Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH, ©2013. About EUWID. *Euwid.de* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <<http://www.euwid.de/en/about-euwid.html>>.

FERNÁNDEZ-FEIJÓO SOUTO, B., 2009. Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or opportunity? In *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*. Roč. 2, č. 1, 36 – 50 s. ISSN 1791-5120.

GREEN, A. O. A L. A. HUNTON-CLARKE, 2003. Typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. *Business Strategy and the Environment* [online databáze]. Wiley InterScience. [cit. 2013-02-24]. roč. 12, č. 5, s. 292 – 299. Dostupné z: DOI 10.1002/bse.371.

HEJL, M., 2005. CSR jako součást komunikace a strategie firmy. In *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: ASIS. 72 – 75 s. ISBN 80-239-6111-X.

HEJL, M., 2007. Proč média ignorují firemní dárcovství. *Strategie.e15.cz* [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <<http://strategie.e15.cz/zurnal/proc-media-ignoruji-firemni-darcovstvi-428431>>.

HEJL, M., 2010. Výroční zpráva společnosti THIMM Obaly, k.s. za účetní období od 1.1. 2009 do 31. 12. 2009. Všetaty: THIMM Obaly.

HEJL, M., 2011. Výroční zpráva společnosti THIMM Obaly, k.s. za účetní období od 1.1. 2010 do 31. 12. 2010. Všetaty: THIMM Obaly.

HEJL, M., 2012. Výroční zpráva společnosti THIMM Obaly, k.s. za účetní období od 1.1. 2011 do 31. 12. 2011. Všetaty: THIMM Obaly.

HERTZOVÁ, N., 2003. *Plíživý převrat: globální kapitalismus a smrt demokracie*. 1. vyd. Praha: Dokořán. 255 s. ISBN 80-86569-46-2.

HOFBRUCKEROVÁ, Z., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ. s. 89 – 101. Kap. 6 Vztahy k místní komunitě. ISBN 978-80-02-02099-8.

HOHNEN, P., 2007. Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business [online]. [cit. 2013-03-10]. xi, 104 s. Dostupné z: <[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)>.

ISO Advisory Group on Social Responsibility, 2004. *Working Report on Social Responsibility*. [online]. [cit. 2013-04-02]. ii, 90 s. Dostupné z: <[http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/3974906/ISO\\_SR\\_Advisory\\_Group\\_-\\_Report.pdf?nodeid=3978167&vernum=0](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/3974906/ISO_SR_Advisory_Group_-_Report.pdf?nodeid=3978167&vernum=0)>.

KNÝŘOVÁ, J., MARTINIK, Z., 2013. *Účetní závěrka THIMM Obaly, k.s. k 31. 12. 2012*. Všetaty: THIMM Obaly.

KULDOVÁ, L., 2010. *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

KULDOVÁ, L., 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013. Výpis z obchodního rejstříku společnosti THIMM Obaly, k.s. *Justice.cz*. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a206393&typ=actual&klic=xseer9>>.

NEJEDLO, T., 2009. *A Guide to CSR in Europe. Country Insight by CSR Europe's National Partner Organizations*. [online]. [cit. 2013-02-24] 62 s. Dostupné z: <[http://www.csreurope.org/data/files/20091012\\_a\\_guide\\_to\\_csr\\_in\\_europe\\_final.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/20091012_a_guide_to_csr_in_europe_final.pdf)>.

Operátor obalových strojů, 2012. O oboru. [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <<http://www.operatorobalovychstroju.cz/>>.

ORTOVÁ, M. A KOL., 2011. *Společenská odpovědnost firem: aplikace ISO 26000 v Evropě*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 175 s. ISBN 978-80-7372-807-6.

PAVLÍK, M. A M. BĚLČÍK., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PETER, A., 2012. THIMM Social Responsibility. Trvalá udržitelnost a zodpovědné jednání. Northeim: THIMM – THE HIGHPACK GROUP.

PETŘÍKOVÁ, R., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ. s. 8 – 9. Kap. 1 Nová role organizací a jednotlivců v současné společnosti. ISBN 978-80-02-02099-8.

PLÁŠKOVÁ, A. A KOL., 2009. *Společenská odpovědnost firem (CSR): aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 114 s. ISBN 978-80-02-02205-3.

PRSKAVCOVÁ, M., 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. s. 9 – 48. Kap. 2 Společenská odpovědnost firem. ISBN 978-80-7372-436-8.

PUTNOVÁ, A. A P. SEKNIČKA., 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

REMIŠOVÁ, A., 2011. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4.

RICHTER, J.; SKOPKOVÁ, E., 2011. Za obaly do Všetat. *Packaging: odborný časopis pro obaly, logistiku a transport*. [online]. leden – únor 2011, roč. 15, č. 78. [cit. 2013-03-27]. s. 6 – 8. Dostupné z: <<http://www.packaging-cz.cz/magazine/packaging0111/flipviewerxpress.html>>. ISSN 1211-9202.

ŘEZÁČ, J., 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press. vii, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

SEDEX, 2012 *Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) Best Practice Guidance*. [online]. SEDEX. [cit. 2013-03-27]. 91 s. Dostupné z: <[http://www.sedex.org.uk/sedex/\\_website/pdf/smeta\\_best\\_practice\\_guidance.pdf](http://www.sedex.org.uk/sedex/_website/pdf/smeta_best_practice_guidance.pdf)>.

SKÁCELÍK, P., 2010. *Společenská odpovědnost organizací*. [online]. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů [cit. 2013-05-07]. 66 s. Dostupné z: <[http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf)>.

SVVL – Svaz výrobců vlnitých lepenek, ©2013 O SVVL. *Svvl.cz* [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: <<http://www.svvl.cz/>>.

ŠKAPOVÁ, H., 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press. s. 97 – 101. Kap. 4.1 Kdo tvoří zájmové skupiny podniku? ISBN 978-80-7261-178-2.

THIMM OBALY., 2012. Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti THIMM Obaly, k.s. Všetaty: THIMM Obaly.

THIMM OBALY K.S., 2013. Companies. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z databáze Amadeus.

---

THIMM Packaging – perspektivní zaměstnavatel, 2011. *Mělnický deník*. č. 54, s. 8.

THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2011. *Kodex chování skupiny THIMM. Přebíráme odpovědnost*. Northeim: THIMM – THE HIGHPACK GROUP.

THIMM – THE HIGHPACK GROUP, 2013. [online]. THIMM – THE HIGHPACK GROUP [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <<http://www.thimm.de/cz/>>.

TÜV Rheinland Group, ©2013. THIMM Verpackung GmbH & Co. KG – ID No0000000126. *Certipedia.com* [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <[http://www.certipedia.com/quality\\_marks/0000000126?locale=en](http://www.certipedia.com/quality_marks/0000000126?locale=en)>.

VYSEKALOVÁ, J. A J. MIKEŠ., 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. A KOL., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. xix, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

## 9 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obr. 1	Tři oblasti CSR .....	16
Obr. 2	Primární a sekundární stakeholders .....	20
Obr. 3	Integrace komunikace do systému managementu CSR.....	28
Obr. 4	Strategie CSR skupiny THIMM .....	48
Obr. 5	Předání šeku Základní škole ve Všetatech.....	59
Obr. 6	Způsoby ekooznačení vyráběné produkce.....	61
Obr. 7	Tisková inzerce .....	118
Tab. 1	Příklady stakeholders .....	21
Tab. 2	Dělení stakeholders pro CSR strategii .....	23
Tab. 3	Příklady očekávání stakeholders.....	24
Tab. 4	Zapojení stakeholderů.....	25
Tab. 5	Identifikace klíčových témat pro komunikaci se stakeholdery.....	26
Tab. 6	SWOT analýza THIMM Obaly, k.s.....	46
Tab. 7	Harmonogram realizace doporučení .....	90
Tab. 8	Návrh realizace doporučení .....	91
Graf 1	Odpověď na otázku: „Prohlásili byste o Vašem zaměstnavateli, že se chová společensky odpovědně?“ .....	64
Graf 2	Zaměstnanci vnímané odůvodnění angažovanosti THIMM Obaly, k.s. k CSR .....	65
Graf 3	Odpověď na otázku: „Jak vnímáte svého zaměstnavatele na prvním místě?“ .....	66

---

Graf 4	Vnímaní komunikačních nástrojů CSR z pohledu zaměstnanců .....	67
Graf 5	Nejméně propagovaný benefit .....	70
Graf 6	Témata řešená jako první v pořadí na podnikových poradách .....	71
Graf 7	Odpověď na otázku: „V čem vidíte hlavní přínos obalu z vlnité lepenky ve srovnání s jinými obaly, např. plastovými?“ .....	73



# Přílohy

## A Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Deutschová a jsem studentka druhého ročníku navazujícího magisterského studijního oboru Podnikové finance a obchod na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně. V současné době v rámci studia zpracovávám diplomovou práci na téma Komunikační strategie ve vazbě na CSR ve společnosti, u níž jste zaměstnání. Z tohoto důvodu se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku. Váš názor je pro mne velice důležitý, proto si cením Vaší spolupráce. Dotazování je zcela anonymní a veškerá získaná data použiji pouze pro účely výzkumné části mé diplomové práce.

Dle Vašeho názoru správnou odpověď prosím zakroužkujte. Volte prosím pouze jednu možnost. Popř. vyjádřete odpověď vlastními slovy u uvedené otázky. Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

- 1. Prohlásili byste o Vašem zaměstnavateli, že se chová společensky odpovědně?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 2. V případě, že ano, jaké jsou dle Vás důvody, které Vašeho zaměstnavatele k tomuto chování (jednání) vedou?**
  - a) Centrální řízení z Německa
  - b) Vychází to z tradice zaměstnavatele
  - c) Jedná se o rozhodnutí managementu českého závodu
- 3. Svého zaměstnavatele vnímáte na prvním místě jako:**
  - a) ekonomicky prosperující firmu,
  - b) perspektivního zaměstnavatele,
  - c) firmu podporující dění v regionu,
  - d) firmu věnující pozornost životnímu prostředí.
- 4. Otázku č. 4 posuzujete na základě informací z:**
  - a) webových stránek zaměstnavatele,

- 
- b) interní počítačové sítě,
  - c) podnikových porad,
  - d) vnitropodnikového tisku,
  - e) veřejného tisku,
  - f) informační nástěnek v prostorách podniku,
  - g) společenských událostí (kulturních, sportovních,...),
  - h) zpráv o činnosti podniku (výroční zpráva, CSR report, tisková prohlášení).
- 5. Domníváte se, že jste informováni o dění ve firmě jasně, srozumitelně, pravdivě a aktuálně?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 6. Je Vám z dostupných informací známo, zda se firma zajímá, jak jsou zákazníci spokojeni s dodávkami?**
- a) Ano, je mi známo.
  - b) Ne, nevím o tom.
- 7. Domníváte se, že v případě když inovace výrobku je realizována ve spolupráci s partnerem, např. dodavatel/výzkumný ústav apod. jste o této skutečnosti informováni?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nedovedu posoudit
- 8. THIMM Obaly, k.s. vyrábí podle norem kvality (ISO 9001). Souhlasíte s tímto tvrzením?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 9. Informuje Váš zaměstnavatel o svých výrobcích slušně, čestně a pravdivě?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím

- 
- 10. Domníváte se, zda jsou stanovená pravidla chování jednotlivých zaměstnanců pracujících ve Vaší firmě?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 11. Domníváte se, zda vedoucí pracovníci dodržují zásady kodexu při svém chování a jednání?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 12. V situaci, kdy řešíte problém, existují dvě řešení. První řešení je plně v souladu s kodexem, ale je pro firmu méně výhodné. Druhé je v rozporu s kodexem, ale pro firmu je toto řešení finančně výhodné. Domníváte se, že Vás Váš vedoucí pochválí, když vyberete první variantu?**
- a) Určitě ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Určitě ne
- 13. Víte o dostupnosti možnosti řešit případy stížností a podezření na porušení Kodexu chování?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 14. Vyberte jednu z možností, jak se ve firmě cítíte.**
- a) Kromě jednoznačných pracovních pokynů jsou naše názory brány v úvahu a je o nich diskutováno.
  - b) Naše názory nejsou brány v úvahu v žádném případě, dostáváme pouze příkazy.
- 15. Zapojili jste se do hodnocení svého nadřízeného?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 16. Vyberte benefit, který firma nejméně propaguje (pouze 1).**
- a) Příspěvek na hlídání dětí
  - b) Hrazené vzdělávací programy
  - c) Hrazené očkování proti chřipce
  - d) Příspěvek na penzijní připojištění

- 
- 17. Domníváte se, zda firma podporuje zdravý životní styl svých zaměstnanců?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 18. Na poradách je v první řadě řešeno:**
- a) bezpečnost práce,
  - b) dosažené hospodářské výsledky,
  - c) produktivita práce a výrobní problémy,
  - d) reklamace a stížnosti zákazníků,
  - e) zajištění odbytu a situace na trhu,
  - f) spolupráce mezi jednotlivými odděleními.
- 19. Když uvidíte na hasičské stříkačce logo THIMMu:**
- a) Předseda hasičů si oblíbil logo firmy.
  - b) THIMM daroval peníze hasičskému sboru.
  - c) Členové hasičského sboru pracují v THIMMu.
- 20. Jste informováni o tom, že Váš zaměstnavatel ve spolupráci s Vyšší odbornou školou zřizuje nový učňovský obor, na který se mohou hlásit žáci 9. tříd základní školy?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 21. Poskytuje Vaše firma peněžní prostředky (dary, sponzorské příspěvky) subjektům v místě svého sídla?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 22. Domníváte se, zda v případě, kdy s vámi firma ukončí pracovní poměr, Vám zajistí rekvalifikaci či bude nápomocná při hledání dalšího zaměstnání?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  - e) Nevím

- 
- 23. V modernizaci výroby vidíte především snahu organizace o:**
- a) zajištění inovací,
  - b) úsporu energií a vody,
  - c) odstranění těžké, monotónní a fyzicky namáhavé práce.
- 24. Inspiruje Vás pracovní prostředí k možnostem snížení spotřeby energie také v soukromém životě?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 25. V čem vidíte hlavní přínos obalu z vlnité lepenky ve srovnání s jinými obaly, např. plastovými?**
- a) Je recyklovatelný.
  - b) Je lehčí.
  - c) Má lepší design.
  - d) Je šetrnější k životnímu prostředí.
  - e) Nevidím v tom rozdíl.
- 26. Přístupová komunikace bude přínosem pro obec?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nedokážu posoudit
- 27. Víte, zda váš zaměstnavatel používá jako materiál pro výrobu papír z obnovitelných zdrojů? (Tímto se rozumí, že nakupuje papír od výrobce, který garantuje, že dřevo na jeho výrobu je těženo a vytěžené lesy jsou zároveň obnovovány.)**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 28. Které z těchto kritérií firma zohledňuje nejvíce?**
- a) Používá recyklovatelný papír.
  - b) Používá energeticky úsporné technologie.
  - c) Využívá užitkovou vodu.
- 29. Jak dlouho jste již v pracovním poměru k zaměstnavateli THIMM Obaly, k.s.?**
- .....

**30. Vaše pracovní zařazení?**

- a) Administrativní pracovník
- b) Výrobní dělník

## B Test nezávislosti kvalitativních znaků

### Otázka č. 1

**Znak A:** Odpověď na otázku: "Prohlásili byste o Vašem zaměstnavateli, že se chová společensky odpovědně?"

varianty znaku A:  $A_1$ : Ano

$A_1$ : Ne

$A_1$ : Nevím

**Znak B:** Pracovní zařazení zaměstnance

varianty znaku B:  $B_1$ : administrativní pracovník

$B_2$ : výrobní dělník

**Hypotézy:**

$H_0$ : Znalost zaměstnanců o společensky odpovědném chování THIMM Obaly, k.s. se neodvíjí od pracovního zařazení (administrativní pracovníci, výrobní dělníci).

$H_A$ : Znalost zaměstnanců o společensky odpovědném chování THIMM Obaly, k.s. se odvíjí od pracovního zařazení (administrativní pracovníci, výrobní dělníci).

Tab. 9 Pozorované hodnoty znaku A a B

		B		$n_i$
		$B_1$	$B_2$	
A	$A_1$	37	51	88
	$A_2$	2	13	15
	$A_3$	9	14	23
$n_j$		48	78	126

Zdroj: zpracováno autorkou

Tab. 10 Teoretické hodnoty znaku A a B

		B		$\Sigma$
		$B_1$	$B_2$	
A	$A_1$	33,52381	54,47619	88
	$A_2$	5,71429	9,28571	15
	$A_3$	8,76190	14,23810	23
$\Sigma$		48,00000	78,00000	126

Zdroj: zpracováno autorkou



Testové kritérium  $T(X) = 4,4927$

$$W_\alpha = <\chi^2_{1-\alpha}(m-1)(n-1); +\infty) = <\chi^2_{0,95}(2); +\infty) = <5,99; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_\alpha)$$

Přijímám  $H_0$  na hladině významnosti 5 %. Znaky "A" a "B" jsou na sobě nezávislé, což lze tvrdit s 5% rizikem omylu. (Zaměstnanci hodnotí společensko odpovědné chování svého zaměstnavatele nezávisle na jejich pracovním zařazení.)

## Otázka č. 6

**Znak A:** Odpověď na otázku: "Je Vám z dostupných informací známo, zda se firma zajímá, jak jsou zákazníci spokojeni s dodávkami?"

varianty znaku A:  $A_1$ : Ano, je mi známo.

$A_2$ : Ne, nevím o tom.

**Znak B:** Pracovní zařazení zaměstnance

varianty znaku B:  $B_1$ : administrativní pracovník

$B_2$ : výrobní dělník

**Hypotézy:**

$H_0$ : Zájem THIMM Obaly, k.s. o spokojenost svých zákazníků hodnotí zaměstnanci nezávisle na svém pracovním zařazení.

$H_A$ : Zájem THIMM Obaly, k.s. o spokojenost svých zákazníků hodnotí zaměstnanci závisle na svém pracovním zařazení.

Tab. 11 Pozorované hodnoty znaku A a B

		<b>B</b>		$n_{i.}$
		<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	
<b>A</b>	<b>A<sub>1</sub></b>	44	63	107
	<b>A<sub>2</sub></b>	4	15	19
$n_{.j}$		48	78	126

Zdroj: zpracováno autorkou

Testové kritérium  $T(X) = 2,76$

$$W_\alpha = <\chi^2_{1-\alpha}(m-1)(n-1); +\infty) = <\chi^2_{0,95}(1); +\infty) = <3,841; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_\alpha)$$

Na 5% hladině významnosti přijímám  $H_0$ . Znaky "A" a "B" jsou na sobě nezávislé, což lze tvrdit s 5% rizikem omylu. (Zaměstnanci jsou informováni nezávisle na jejich pracovním zařazení o skutečnosti, zda se jejich zaměstnavatel zajímá o spokojenost svých zákazníků s dodávkami.)

## Otázka č. 21

**Znak A:** Odpověď na otázku: "Poskytuje Vaše firma peněžní prostředky (dary, sponzorské příspěvky) subjektům v místě svého sídla?"

varianty znaku A:  $A_1$ : Ano  
 $A_2$ : Ne  
 $A_3$ : Nevím

**Znak B:** Pracovní zařazení zaměstnance

varianty znaku B:  $B_1$ : administrativní pracovník  
 $B_2$ : výrobní dělník

### Hypotézy:

$H_0$ : Zaměstnanci hodnotí nezávisle na svém pracovním zařazení poskytování peněžních prostředků (dary, sponzorské příspěvky) místním subjektům od svého zaměstnavatele.

$H_A$ : Zaměstnanci hodnotí závisle na svém pracovním zařazení poskytování peněžních prostředků (dary, sponzorské příspěvky) místním subjektům od svého zaměstnavatele.

Tab. 12 Teoretické hodnoty znaku A a B

		<b>B</b>		$n_i$
		<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	
<b>A</b>	<b>A<sub>1</sub></b>	17	30	47
	<b>A<sub>2</sub></b>	3	12	15
	<b>A<sub>3</sub></b>	28	36	64
$n_j$		48	78	126

Zdroj: zpracováno autorkou

Tab. 13 Pozorované hodnoty znaku A a B

		B		$\Sigma$
		B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	
A	A <sub>1</sub>	17,90476	29,09524	47
	A <sub>2</sub>	5,71429	9,28571	15
	A <sub>3</sub>	24,38095	39,61905	64
$\Sigma$		48,00000	78,00000	126

Zdroj: zpracováno autorkou

Testové kritérium  $T(X) = 3,024$ 

$$W_{\alpha} = <\chi^2_{1-\alpha}(m-1)(n-1); +\infty) = <\chi^2_{0,95}(2); +\infty) = <5,99; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_{\alpha})$$

Přijímám  $H_0$  na hladině významnosti 5 %. Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky "A" a "B" jsou na sobě nezávislé. (Zaměstnanci vnímají nezávisle na svém pracovním zařazení poskytování peněžních prostředků v podobě darů, sponzorských příspěvků subjektům v místě sídla společnosti THIMM Obaly, k.s.)

## Otázka č. 23

**Znak A:** Odpověď na otázku: " V modernizaci výroby vidíte především snahu organizace o:"

varianty znaku A: A<sub>1</sub>: zajištění inovací

A<sub>1</sub>: úsporu energií a vody

A<sub>1</sub>: odstranění těžké, monotónní a fyzicky namáhavé práce

**Znak B:** Pracovní zařazení zaměstnance

varianty znaku B: B<sub>1</sub>: administrativní pracovník

B<sub>2</sub>: výrobní dělník

**Hypotézy:**

$H_0$ : Na hodnocení modernizace výroby nemá vliv pracovní zařazení zaměstnanců.

$H_A$ : Na hodnocení modernizace výroby má vliv pracovní zařazení zaměstnanců.

Tab. 14 Pozorované hodnoty znaku A a B

		<b>B</b>		$n_i$
		<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	
<b>A</b>	<b>A<sub>1</sub></b>	13	21	34
	<b>A<sub>2</sub></b>	15	25	40
	<b>A<sub>3</sub></b>	20	32	52
$n_j$		48	78	126

Zdroj: zpracováno autorkou

Tab. 15 Teoretické hodnoty znaku A a B

		<b>B</b>		$\Sigma$
		<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	
<b>A</b>	<b>A<sub>1</sub></b>	12,95238	21,04762	34
	<b>A<sub>2</sub></b>	15,23810	24,76190	40
	<b>A<sub>3</sub></b>	19,80952	32,19048	52
$\Sigma$		48,00000	78,00000	126

Zdroj: zpracováno autorkou

Testové kritérium  $T(X) = 0,00925$ 

$$W_\alpha = <\chi^2_{1-\alpha(m-1)(n-1); +\infty} = <\chi^2_{0,95(2); +\infty} = <5,99; +\infty)$$

$$(T(X) \notin W_\alpha)$$

Přijímám  $H_0$  na hladině významnosti 5 %. Znaky "A" a "B" jsou na sobě nezávislé, což lze tvrdit s 5% rizikem omylu. (Zaměstnanci hodnotí snahu THIMM Obaly, k.s. o modernizaci výroby nezávisle na svém pracovním zařazení.)

## **C Témata pohovorů**

Témata pro identifikování současného stavu

- CSR aktivity
- Firemní stakeholders
- Komunikační nástroje CSR sdělení
- Kompetentní subjekt CSR

Témata k doplnění výsledků získaných kvantitativním výzkumem

- Komunikace o odpovědném přístupu k zákazníkům
- Povědomí o vztahu s dalšími obchodními partnery
- Nefinanční benefit (příspěvek na hlídání dětí)
- Výchova pracovníků pro výrobu
- Seznámení nových pracovníků s CSR
- Outplacement – odcházející zaměstnanci
- Aplikovatelnost environmentální politiky
- Přínosy podpory komunity
- Přijetí kodexu chování a zajištění jeho plnění
- Firemní dárcovství

## D Realizovaná inzerce

Obr. 7 Tisková inzerce

INZERCE






OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



### THIMM Packaging – perspektivní zaměstnavatel

**Všetaty, 7.2. 2011:** Největší všetatský zaměstnavatel startuje v únoru 2011 dlouhodobý projekt školení svých zaměstnanců zaměřený na zvýšení jejich kvalifikace a odborné kompetence, který potrvá do listopadu 2012.

Ve společnosti THIMM Packaging, která vyrábí obaly z vlnité lepenky (krabice) pracuje 177 zaměstnanců, z toho 120 přímo v provozu na výrobu a zpracování vlnité lepenky. Zde se používají moderní stroje, jejichž obsluha vyžaduje speciální zaškolení. V České

republice však bohužel neexistuje učební obor, který by pracovníky na obsluhu těchto specifických strojů připravoval.

V THIMM Packaging byl proto vypracován dvouletý program vzdělávání zaměstnanců, zejména dělnických profesí, který pracovníky pro obsluhu strojů na výrobu a zpracování vlnité lepenky vyškolí. Získají zde cenné praktické zkušenosti i nezbytné teoretické znalosti. Školení je zaměřeno zejména na údržbu a obsluhu strojů, výsekové nástroje, tisk a papír. Součástí projektu jsou

také workshopy, na kterých si pracovníci mohou vyměnit své zkušenosti s odborníky z jiných závodů, kde využívají stejná výrobní zařízení.

THIMM Packaging investuje průběžně již od svého založení v roce 1994 miliony korun ročně do vzdělávání svých zaměstnanců a zlepšování pracovních podmínek v závodě. Na tento program byla podnikem Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky poskytnuta finanční podpora z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ve výši 3,8 mil Kč.



Zdroj: Mělnický deník, 2011, s. 8

## **E Zaměstnanecké benefity poskytované společností THIMM Obaly, k.s.**

THIMM Obaly, k.s. poukazuje na zájem o *péči o své zaměstnance* prostřednictvím poskytování:

- příspěvku na závodní stravování (teplý pokrm na každé směně);
- sodobaru na každém úseku;
- pracovních oděvů, ochranných pracovních pomůcek (pro pracovníky výroby);
- služebního telefonu, automobilu i pro soukromé účely (pro řídící pracovníky);
- 1 týdne dovolené navíc nad rámec základní zákonné výměry;
- organizace firemních akcí (grilování, vánoční „besídka“);
- očkování proti chřipce (u podnikového lékaře). (Bartošová, 2013)

Pro *rozvoj lidského kapitálu* svých zaměstnanců společnost zajišťuje:

- jazykové a počítačové kurzy,
- výchovu interních školitelů,
- školení a vzdělávací programy. (Bartošová, 2013)

*Finanční výhody* plynou z poskytování:

- příspěvků na dopravu (pro pracovníky ve výrobě) a na penzijní připojištění,
- bezúročných půjček na bytové účely (20.000 Kč) či při tíživé sociální situaci (20.000 Kč),
- odměny za získání zaměstnance v souhrnné částce 6.000 Kč,
- odměny 10.000 Kč při 10 letech a 15.000 Kč při 15 letech zaměstnání včetně večere, popř. další „akce“ – i pro partnera, partnerku zaměstnance. (Bartošová, 2013)

K *podpoře rodinného života* jsou poskytované:

- poukázky při narození dítěte (2.000 Kč), při příležitosti svatby (2.000 Kč),
- pružná pracovní doba pro administrativní pracovníky,
- pro rodiče malých dětí možnost práce z domova nebo na kratší úvazek dovolí-li to pracovní náplň dané pozice, příp. je poskytnut příspěvek na péči o dítě ve státním či nestátním zařízení (nárok má každý bez rozdílu pohlaví, ale při pracovním poměru minimálně na půl úvazku). (Bartošová, 2013)